



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**PROF. ORIENTADOR: MAURO CASTRO M. Sc.**

**SILVIA MARIA VIEIRA PALA**  
2031716/1

**MARKETING INTERNO: OS COLABORADORES EMBALAM A  
EMPRESA.**

Brasília, Novembro de 2006

**SILVIA MARIA VIEIRA PALA**

**MARKETING INTERNO: OS COLABORADORES EMBALAM A  
EMPRESA.**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Prof . Mauro Castro M. Sc.

Brasília, Novembro de 2006.

**SILVIA MARIA VIEIRA PALA**

**MARKETING INTERNO: OS COLABORADORES EMBALAM A  
EMPRESA.**

Trabalho apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB.

Brasília, Novembro de 2006.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Mauro Castro M. Sc.  
Orientador

---

Examinador

---

Examinador

A todas as pessoas que, mesmo com o advento da tecnologia, continuam sendo essenciais para o funcionamento e sucesso de qualquer Organização.

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me permitido chegar até aqui. E por saber que Ele estará comigo pelos vários caminhos que ainda serão descobertos e percorridos.

À minha família, agradecimento especial pelos esforços contínuos, incentivo, vibrações positivas e amor que só quem o tem incondicionalmente pode dar.

Aos meus amigos, em especial a Duff Consultoria e Marketing, agradeço pelo aprendizado dentro e fora das salas de aula. Pelas brincadeiras e pelas conversas sérias. Pela paciência, carinho e compreensão. Pelos muitos projetos realizados e por todos os sonhos que, por enquanto, ainda são parte da nossa imaginação.

Aos Professores e Mestres, dos muitos que posso chamar de amigos. Que, por muitas vezes, entendem a essência humana dos estudantes e instigam a capacidade e curiosidade dos mesmos. Pela dedicação e conhecimento: Muito obrigada!

E, por fim, agradeço ao grande Mauro Castro, orientador desta Monografia. o qual eu tenho prazer em escutar: pela irreverência, pelo amor à profissão, pelo prazer de ministrar aulas e difundir conhecimento. Nunca esquecendo de ser sempre feliz!

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade.”

Walt Disney

## RESUMO

A Monografia foi realizada a partir de Pesquisas Bibliográficas e Método Dedutivo. Disserta a cerca da tendência das Organizações na valorização dos clientes internos, através de ações de Marketing Interno, e na maneira de utilizar esse patrimônio intelectual como parceiros das Instituições. Primeiramente é realizada uma abordagem geral, na concepção de vários autores, sobre as Organizações, o Marketing e a sua aplicação no ambiente interno das Empresas. A importância e comprovação da eficiência da implementação de ações de Marketing Interno são exemplificadas por duas Empresas que foram eleitas como algumas das melhores para se trabalhar no Brasil, o Laboratório Sabin e a Fras-le. As informações obtidas a partir do *site* dessas Empresas subsidiaram o desenvolvimento do trabalho, tornando mais visível as premissas encontradas na revisão bibliográfica.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Tema .....	9
1.2 Justificativa .....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo geral.....	10
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
1.4 Problema de pesquisa.....	10
1.5 Hipóteses.....	10
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 O Sistema Organizacional .....	11
2.2 Entendendo o Marketing Interno.....	11
2.3 Vantagens Competitivas .....	13
2.3.1 Marketing Interno e Qualidade do Serviço.....	15
2.3.2 Marketing Interno e Comunicação Interna .....	16
2.3.3 Marketing Interno e Gerenciamento da Inovação .....	17
2.4 Avaliação, reconhecimento e recompensa .....	19
3. METODOLOGIA.....	21
4. O FOCO NO CLIENTE INTERNO .....	22
4.1 Reconhecimento Nacional .....	22
4.1.1 O melhor resultado - Sabin .....	23
4.1.2 A Engrenagem Principal – Fras-le .....	26
4.2 O Marketing Interno: Produzindo com Qualidade e Melhorando a Imagem .....	28
5. CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS .....	32
Anexo 1.....	34
Anexo 2.....	35
Anexo 3.....	37
Anexo 4.....	38

## 1. INTRODUÇÃO

As Organizações preocupam-se com seus clientes, que são a razão de qualquer negócio. Eles devem estar bem informados sobre os produtos e benefícios da empresa. As Instituições devem oferecer cada vez mais produtos e serviços que atendam as exigências de seus clientes, garantindo-lhes a satisfação de suas necessidades e desejos.

Para o bom funcionamento do processo de vendas é preciso entender que as Instituições não são constituídas apenas de equipamentos, objetivos, metas e outros parâmetros. Para fazer a engrenagem das Empresas funcionar é preciso que haja força humana no processo. Lidar com as pessoas pode se tornar uma tarefa fácil, dependendo da política de Marketing Interno da Empresa.

É preciso ter colaboradores que acreditam na sua marca, que confiam nos serviços que prestam e que atestam a qualidade dos produtos oferecidos. Ter o cliente interno como um parceiro é muito importante. Uma maneira de manter essa fidelidade dos clientes é aplicando o Marketing Interno, pois ele proporciona aos colaboradores uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, em ganhos de produtividade e qualidade.

### 1.1 Tema

Marketing Interno: Os colaboradores embalam a Empresa.

### 1.2 Justificativa

Os clientes internos são os cartões de visita da Empresa para qualquer pessoa, sejam clientes ou não. Eles também lidam diretamente com os clientes externos das empresas, tanto na venda de produtos como na prestação de serviços. Investir em ações para motivação, treinamento e valorização de todos os colaboradores é uma tendência que pode garantir maior produtividade e menor taxa de *turnover* nas Empresas. É necessário, então, que sejam criados mecanismos de disseminação de

informações para que todos na Instituição estejam cientes dos objetivos da empresa, sua missão e visão. Conhecendo bem o local onde trabalham, os colaboradores podem se tornar fundamentais na consolidação do sucesso da Empresa.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo geral

- Conhecer os benefícios do Marketing Interno para as Empresas.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar sobre a importância da padronização de informações entre Empresa e Colaborador para um melhor atendimento ao cliente.
- Identificar os benefícios para os colaboradores do Marketing Interno;
- Comparar os mecanismos utilizados para a disseminação de informação dentro das Empresas;

### 1.4 Problema de pesquisa

As Empresas podem melhorar sua imagem e a qualidade a partir do Marketing Interno?

### 1.5 Hipóteses

**Hipótese  $H_0$ :** Sim. As Empresas podem melhorar a qualidade dos serviços com ações bem desenvolvidas de Marketing Interno. Incluindo bons resultados na promoção da Empresa para os clientes externos por meio dos colaboradores.

**Hipótese  $H_1$ :** Não. As Empresas conseguem se sustentar e crescer sem a ajuda do Marketing Interno, apenas planejando e executando ações voltadas para o público externo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O Sistema Organizacional

As Organizações são grupos de pessoas que estão ligadas por um objetivo comum. Para lidar com a diversidade de personalidades e competências no âmbito empresarial, os líderes têm que estabelecer funções de autoridade e responsabilidade. As Instituições devem aproveitar o máximo possível de todos os seus recursos, tanto materiais como humanos para conseguir estabelecer uma estrutura coerente e funcional. O ambiente organizacional é composto por fatores internos e externos. Os fatores externos são as variáveis que não dependem da Instituição para interferir no ambiente empresarial. Já os fatores internos estão ligados a estrutura, tecnologia, diretrizes, pessoal e cultura da Organização. O alicerce das Empresas é a divisão do trabalho, a delegação de tarefas. O sistema da Organização é interligado, o trabalho de uma pessoa depende da conclusão de tarefas exercidas por outra e, assim, sucessivamente (MEGGINSON *et al*, 1998).

Senge *et al* (1999, p.507) declaram que as informações e o conhecimento gerado pelos indivíduos e equipes devem ser compreendidos a partir do sistema em que estão inseridos. Para a criação do vínculo de uma Organização como um todo, todas as equipes devem entender as etapas e tarefas das demais áreas da Empresa.

### 2.2 Entendendo o Marketing Interno

O ambiente competitivo atual não permite que as novas tecnologias e estrutura organizacional sejam ignoradas. O Marketing, então, é uma ferramenta para o crescimento e a sobrevivência da empresa, através do planejamento e execução de metas. A definição exata de Marketing se torna impossível se não for adotada uma conceituação ampla e geral, dada as diversas áreas em que ele atua e é aplicado hoje.

O conceito oficial da Associação Americana de Marketing diz que:

Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, definição de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços

pra criar trocas que satisfaçam aos indivíduos, às Organizações e à Sociedade (*apud* DALRYMPLE & PARSONS, 2000, p.02).

Esse conceito enfatiza que o objetivo do Marketing é satisfazer às necessidades dos clientes, tornando o produto acessível a eles e ajudando no crescimento e fortalecimento da Empresa. Resumindo, o Marketing visa conhecer, promover, conservar e melhorar as relações entre cliente e empresa. Formando, assim, um vínculo lucrativo para ambos (DALRYMPLE & PARSONS, 2000).

Segundo Webster (*apud* DALRYMPLE & PARSONS, 2000, p.04), o Marketing engloba, simultaneamente cultura, estratégia e tática. Sendo a cultura o conjunto de valores organizacionais que regem a missão da empresa na satisfação dos clientes. A estratégia no sentido de que o Marketing tende a desenvolver mecanismos de posicionamento dos produtos no mercado. E por fim, a tática que é a área de planejamento preocupada com a distribuição, preço, promoção e toda a parte de comunicação.

Inicialmente o foco de todos os treinamentos para a Gerência em Marketing estava voltado para os clientes externos. Porém, a análise do mercado interno evidenciou a necessidade de trabalhar ações para vender produto também para o cliente interno. Um planejamento de marketing interno bem estruturado desenvolve habilidades nas pessoas que as transformam em parceiros no processo de relacionamento com o cliente.

O Marketing Interno nada mais é que a força interna do Marketing, que objetiva trabalhar as crenças e os valores da organização junto aos funcionários, alinhando e sintonizando a estrutura organizacional com as ações de Marketing voltadas para o mercado. Ou seja, é fazer com que todos dentro da empresa falem a mesma língua e persigam o mesmo objetivo, criando uma identidade única para a organização, a qual será transmitida de dentro para fora, até atingir o mercado (CANEVESE e ZAWASKI, acesso em set. 2006).

As Empresas estão reconhecendo a necessidade de formar uma equipe de trabalho coesa e bem informada. Anteriormente, os administradores exerciam grande domínio sobre o produto e não se importavam com a estrutura humana da Instituição, o que tornou eminente e motivou grandes adaptações no mundo empresarial. Hoje, os administradores passaram a ser líderes (CASAS, 1999).

De acordo com Spiller *et al* (2004, p.93), o mercado passou por um processo que transformou os empregados em funcionários, que hoje são os colaboradores. Essa mudança ocorreu a partir do momento que as Empresas foram percebendo a importância do comprometimento e da satisfação do público interno para atingir metas, manter boa imagem e implementar a qualidade nos processos. A experiência do dia-a-dia subsidiou a percepção da importância do patrimônio intangível resultante do conhecimento e lealdade dos colaboradores.

O Marketing Interno vem, ao longo dos anos, desenvolvendo os papéis de enriquecimento e sustentação da habilidade de uma companhia competir. As diferentes situações que podem ser enumeradas como produto de um planejamento de Marketing Interno bem implementado passam pelo gerenciamento de relacionamentos, diferenciação competitiva, qualidade superior de serviço e maior aceitação e empenho dos colaboradores na implementação de estratégias traçadas. O programa de Marketing Interno deve ser traçado e executado de acordo com o programa de Marketing para os clientes externos, fazendo um paralelo entre eles (HOOLEY *et al*, 2001).

Uma política de Marketing Interno bem elaborada e implementada oferece aos colaboradores a possibilidade de visualizar no trabalho uma maneira de auto-realização, reconhecimento e liberdade. Spiller *et al* (2004, p. 98) explicam que esse trabalho no ambiente interno é importante pois é na Empresa que as pessoas passam a maior parte do seu tempo e vivenciam a maioria das interações pessoais, privando-se, muitas vezes, da companhia da família e dos amigos. Portanto, o líder deve oferecer ao colaborador as ferramentas necessárias para o desempenho das tarefas para que ele possa estar bem preparado afim de atender às demandas dos clientes. Sentir-se parte integrante da Empresa sugere ao colaborador que quanto mais envolvido ele estiver com o projeto, mais satisfação e recompensas ele pode ganhar.

### **2.3 Vantagens Competitivas**

O planejamento e a implantação do Marketing Interno são fundamentais para a disseminação de informações e para a comunicação na Instituição. Além disso, o

Marketing Interno ajuda na construção da cultura organizacional da Empresa. A partir das informações recebidas dos líderes, os colaboradores podem se sentir comprometidos com a Instituição e vão colaborar para que ela cresça. Com as ações certas é possível conscientizar o público interno de que eles podem crescer junto com a Empresa.

A cultura de uma organização pode levá-la ao sucesso ou ao fracasso, pois muitas decisões de uma empresa são tomadas com base nas normas, valores e comportamentos que definem a identidade de uma organização, ou seja, a sua cultura. Os profissionais precisam se sentir fazendo parte, precisam estar informados, encontrar espaço para mostrar suas idéias, motivados para crescer. Só se sentindo parte da cultura organizacional é que os profissionais conseguirão 'vestir a camisa' da empresa (PELEGRINI, acesso em 15 set. 2006)

São várias as situações em que se pode usar o Marketing Interno como estratégia competitiva para a Instituição. Pode-se pensar nas situações em que o desempenho profissional não é satisfatório, nas reclamações dos clientes quanto ao atendimento e comportamento dos colaboradores, nas mudanças das exigências do mercado e dos consumidores, para treinamentos em atividades que exijam novas habilidades e postura. Enfim, o Marketing Interno pode ajudar a estreitar o relacionamento entre empresa e colaborador e, assim, conseguir melhores resultados na produção e imagem da Empresa. Um bom gerente é aquele que dá subsídios para o melhor aproveitamento do funcionário na Empresa (HOOLEY *et al*, 2001).

Para Las Casas (1999, p.117) a implementação de um plano de Marketing Interno exige a segmentação dos diversos públicos que estão inseridos na empresa:

Importante observar que os empregados de uma empresa formam públicos diferenciados passíveis de segmentação. Estes diversos públicos devem ser identificados para que se possa posteriormente fazer uma comunicação dirigida, que 'fale' especificamente com determinado público-alvo

O Marketing Interno possui a vantagem de oferecer um ambiente interno motivador, que atrai e mantém talentos na Empresa. Para Spiller *at el* (2004, p. 94), o cliente está interessado em outros serviços além da própria comercialização do serviço. O atendimento e a solução dos seus problemas são avaliados criteriosamente pelos

consumidores. O colaborador deve estar preparado para assumir tais responsabilidades e demais etapas do processo que são delegadas a ele.

A partir dessa visão de diversas situações em que o Marketing Interno pode ser utilizado, é possível dividi-lo em três níveis de planejamento.

### **2.3.1 Marketing Interno e Qualidade do Serviço**

Para Las Casas (1999, p.21), a qualidade do serviço é um conjunto de atos, ações e desempenho que depende de alguns fatores:

A qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores. A razão disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado (CASAS, 1999, p.21).

Para identificar o ponto de partida e o caminho que o Marketing Interno deve seguir é preciso, primeiramente, realizar um diagnóstico do mercado interno. A área mais afetada nesse tipo de marketing, que visa o aumento na qualidade do serviço e produção, é geralmente a operacional. Ao diagnosticar as necessidades das áreas que possuem contato direto com a produção e com os clientes, é preciso voltar o foco do planejamento para esses colaboradores. Geralmente eles são o elo de ligação entre o cliente e a empresa, o que nos leva a conclusão de que devem estar bem informados e agir como parte integrante e ativa da Empresa (HOOLEY *et al*, 2001).

Os clientes comparam a expectativa sobre a qualidade do serviço e o que recebem de fato durante a etapa do pós-compra. O desempenho de serviços que surpreendem o consumidor por ficar acima do esperado é visto como de qualidade superior. Lovelock (2001, p.108) estabelece dimensões que são utilizadas como base pelos clientes para avaliação da qualidade da prestação de serviços, a confiança na empresa em fornecer de maneira adequada e no tempo estabelecido; os parâmetros tangíveis como as instalações, ambiente físico e equipamentos; a sensibilidade dos

funcionários, segurança das informações que eles transmitem, a competência e o atendimento personalizado.

Nessa etapa o líder é de suma importância para que a implantação das ações de Marketing Interno sejam bem sucedidas. É o chefe do setor que irá conduzir as orientações organizacionais e buscar, junto aos colaboradores, a melhor forma de otimizar a prestação de serviço. O líder deve possuir uma grande habilidade de comunicação. Para que ele tenha uma boa relação com os colaboradores, deve utilizar a comunicação para quebrar as barreiras existentes, respeitar os funcionários com simpatia e confiança.

Meggison *et al* (1998, p. 397) afirmam que a produção e a qualidade do serviço dependem não só da capacidade do colaborador, que possui a escolha de atuar com eficácia ou não no desempenho de suas atribuições. A motivação vem a ser uma grande aliada nessa etapa. O real desempenho de um funcionário só é visualizado de acordo com o nível de motivação em que ele se encontra.

A motivação é a melhor fonte potencial de produtividade. Assim, as capacidades dos empregados serão usadas com mais eficácia, o que por sua vez deve levar a uma melhor satisfação no trabalho, assim como a maior produtividade (MEGGISON *et al*, 1998, p. 349).

Para Robbins (2002, p. 314), o líder deve colaborar para que os funcionários alcancem suas metas, fornecendo orientação e suporte para assegurar que essas metas sejam compatíveis com os objetivos e cultura da Instituição.

### **2.3.2 Marketing Interno e Comunicação Interna**

Segundo Holley *et al* (2001), a Comunicação Interna é o aspecto mais tangível do programa de Marketing Interno. É através dela que a persuasão é utilizada também com o público interno. É fazer propaganda da empresa para a empresa. Nos Estados Unidos uma empresa de hotelaria utilizou o mesmo conceito para os dois planejamentos de campanha: interno e externo. Ao mesmo tempo eles diziam aos clientes e aos colaboradores: “Obrigado por ficar com a gente”.

Comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes (MEGGINSON, 1998, p:321).

Onde não existe Comunicação predomina o boato e a insatisfação. Ela é um processo que envolve troca de informações. A comunicação é informação com *feedback*. A maior parte das empresas informa, mas não se comunica. O simples fato de informar não garante a comunicação. Uma boa comunicação requer que quando alguém esteja falando, o outro seja capaz de ouvir. O líder deve se revelar disposto a entender, considerar e decidir o que fazer a partir de um relato de seu colaborador (BEKIN, 2005).

A Comunicação Interna tem o papel de construir elementos de entendimento e comprometimento dos colaboradores dentro da empresa. É planejamento em conjunto de ações centralizadas no público interno e que têm como objetivo mostrar aos colaboradores a importância do fortalecimento das relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos, na produtividade pessoal, na qualidade de vida e no trabalho. Tem a finalidade de promover os seus produtos ou serviços para seus clientes internos, ou seja, para seus funcionários, tornando-os em grandes aliados.

As pessoas devem ser atraídas, motivadas, desenvolvidas e retidas, principalmente pelo lado emocional (o famoso 'vestir a camisa'), mas para tanto a empresa precisa oferecer uma 'causa' a ser defendida, um conjunto de valores em que o funcionário acredita e com o qual se identifica (SPILLER *et al*, 2004, p. 106)

### **2.3.3 Marketing Interno e Gerenciamento da Inovação**

A mudança no ambiente organizacional é uma constante no cotidiano das Empresas. Conhecer o ambiente em que a Instituição está inserida e estar atento às mudanças é essencial para que seja realizada uma boa administração. Os fatores externos e internos influem diretamente na administração e na liderança das

Instituições. As mudanças no ambiente externo que, geralmente, são as que mais impactam na mudança organizacional são, também, as que possuem menor controle pela Empresa (MEGGINSON, 1998).

Inovar não é, necessariamente, adotar tecnologias novas. Inovar é se adaptar continuamente ao mercado, produzindo um produto (bem ou serviço), em condições de qualidade, custo e atendimento que supere os concorrentes na preferência das pessoas. No entanto, o aparecimento de novas tecnologias pode provocar inovações em cadeia. É este, por exemplo, o caso da Internet e as várias possibilidades que são abertas ao comércio entre empresas e entre estas e seus clientes. (...) Mudar é muito difícil e a presença de um líder é da mais alta importância para que isto possa acontecer. O líder dá àquelas pessoas resistentes a segurança necessária no difícil processo de mudança (CAMPOS, acesso em 2006).

A idéia é utilizar o Marketing Interno para disseminação das inovações tecnológicas e estruturais. Os processos de mudanças precisam, para se sustentar, de uma mudança na forma de pensar. É preciso compreender o porque de cada mudança e catalisar o que for importante para a Instituição. O foco do processo de adequação as mudanças no âmbito organizacional deve estar voltado mais para a aprendizagem do que para a mudança em si. É comum as atenções estarem voltadas apenas para às mudanças.

(...) é como tentar fazer uma planta crescer, em vez de abordar as restrições que a impedem de crescer. Consequentemente, suas iniciativas estão, desde o início, fadadas a atingir menos que seu potencial – até que a construção da capacidade de aprender se torne parte da estratégia de mudança (SENGE *et al*, 1999, p. 20).

Segundo Las Casas (1999, p. 125) o treinamento deve acontecer tanto para os novos colaboradores como para os antigos. Os que já estão a mais tempo na Instituição devem acompanhar as mudanças existentes no mercado e receber as novas orientações da Empresa quanto as mudanças.

O treinamento deve ser percebido como um momento de envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa, com seus valores e planos. Os funcionários devem entender que o treinamento é o caminho para sua ascensão profissional rumo a um espaço que se abre na organização, e a empresa cabe conscientizá-los e integrá-los ao processo de participação em treinamento. A maneira mais correta e proveitosa de ver o treinamento

é como um processo. Surge, então, a importância da reciclagem que amplia as qualificações e as aptidões dos colaboradores. O treinamento é uma oportunidade para incluir aspectos de atitude, de valorização do funcionário (BEKIN, 2005).

## 2.4 Avaliação, reconhecimento e recompensa

A avaliação é indispensável para que haja um retorno das ações estabelecidas. Las Casas (1999, p. 131) defende a avaliação nos aspectos de reação, conhecimento, transferência e resultados. Sendo a análise de reação a que determina o nível de satisfação dos colaboradores, entretanto, não avalia as mudanças comportamentais como um todo. A avaliação do conhecimento que tange a análise do conteúdo e nível de informação absorvida. Por fim, a análise dos resultados e transferência que avalia o nível de evolução e multiplicação do conhecimento orientado.

A recompensa financeira não é o único benefício que gera incentivo para os colaboradores. O tratamento justo, o respeito, o reconhecimento, a estabilidade, a realização pessoal, o orgulho da empresa e o *status* que ela proporciona no mercado são fatores que trazem compensação para o funcionário. Também é importante desenvolver benefícios que se enquadrem nas necessidades do colaborador. Viagens e cursos de extensão interessam mais a um nicho jovem e que ainda não possui família do que auxílio escola. No âmbito das recompensas, o caminho é proceder com o cliente interno a mesma linha adotada para o cliente externo: a customização dos benefícios (SPPILER *et al*, 2004, p.110).

Para Minamide (acesso em set. 2006):

Alternativas Criativas: são maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, feed-back e orientação são muito importantes, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro, etc), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais, etc) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros).

O objetivo de qualquer Organização é desenvolver os negócios para obter resultados positivos. O ideal é conciliar relacionamento externo e interno. É importante ressaltar que não se faz Marketing Interno de uma forma rápida. É preciso um plano de implementação adequado à realidade de cada Organização. Desta forma os colaboradores poderão gerar maiores e melhores resultados para a empresa.

### 3. METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho acadêmico foram utilizados a Pesquisa Bibliográfica e o Método Hipotético-Dedutivo.

Popper (*apud* Lakatos, 1991), afirma que o Método Hipotético-Dedutivo passa pelo processo de problematização, proposição e teste de falseamento. O problema é gerado a partir do conflito entre as expectativas e a teoria. As hipóteses são propostas a partir da dedução de conseqüências que são passíveis de testes. A experimentação e a observação validam ou não as proposições.

Para a problematização do tema, foram realizados estudos bibliográficos. O desenvolvimento do assunto se deu a partir dos conceitos abordados por diversos autores. A teoria subsidiou a observação e a análise das ações implementadas na prática.

Acerca da observação e análise dos dados selecionados, Mattar (1999, p.85) afirma que:

Para a utilização em pesquisa exploratórias, a observação deverá ser informal e dirigida, pois deverá estar centrada unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente.

A amostra por conveniência é escolhida por estar disponível para o pesquisador no momento da pesquisa e de maneira acessível (Mattar,1999, p.271). Para a realização dessa pesquisa foram selecionadas duas Empresas das 150 eleitas em 2006 como as melhores para se trabalhar. O Laboratório Sabin e a Fras-le foram escolhidas por disponibilizarem na Internet maior número de informações sobre os seus programas de Marketing Interno e os resultados obtidos.

## **4. O FOCO NO CLIENTE INTERNO**

O planejamento e a implementação de ações de Marketing voltadas para o cliente externo são o principal foco das Organizações. Atrair a atenção do cliente e provocar o desejo de consumo do produto ou serviço é fundamental para a sobrevivência de uma Instituição. Mas, para que uma Empresa seja completa, ela deve conquistar, também, o seu cliente interno. Tornar os colaboradores em parceiros institucionais e envolve-los cada vez mais nos processos da Empresa. Aí surge a necessidade da implantação do Marketing Interno.

O Marketing Interno vem sendo utilizado pelas Organizações para estreitar a relação entre Instituição e Colaborador. A utilização da força humana existente nas Empresas como aliada na disseminação de informações e da boa imagem da Organização tem sido bastante produtiva para os líderes institucionais. Na prática, aprendizado e desenvolvimento têm mais a ver com estímulo à inovação e autonomia para lidar com os desafios diários. Essa oportunidade se dá, por exemplo, quando uma nova tecnologia é implantada, os produtos da empresa são alterados ou ocorre uma mudança organizacional relevante.

Suprir as necessidades do cliente interno gera satisfação nos colaboradores e melhora o clima organizacional. Clientes Internos satisfeitos com o as condições de trabalho e benefícios que recebem, disseminam a idéia de que a Empresa onde trabalham é a melhor e farão de tudo para manter esse patamar elevado. O comentário sobre a Instituição com os familiares e amigos dos colaboradores acaba criando um ciclo de propagação da imagem institucional da empresa que se preocupa com a valorização dos seus funcionários. É propaganda de imagem imensurável, que passa de pessoa para pessoa.

### **4.1 Reconhecimento Nacional**

A revista Exame (acesso em 09 de out. 2006) elege, há alguns anos, as 150 melhores Empresas para se trabalhar no Brasil. Essas organizações investem muito em

pessoal e já perceberam os resultados positivos que tais ações, que priorizam o cliente interno, trazem para a Instituição.

A publicação afirma que o tempo em que o funcionário se preocupava apenas com o salário sendo pago em dia, passou. O mundo mudou e a relação do funcionário com a empresa também. Para a maioria dos funcionários das 150 melhores, o que torna a empresa um lugar bom para trabalhar é, principalmente, a identificação com os valores e com a estratégia de negócios seguidos pela Organização. Concordar com os objetivos da empresa, sentir-se participante das decisões e ter orgulho de trabalhar lá pode pesar mais na satisfação do que um bom salário.

A partir de informações presentes na publicação e em alguns *sites* das Empresas eleitas, pode-se comparar as ações de Marketing Interno desenvolvidas por cada uma. A observação e análise das informações nos levam a diversos tipos de ações para variados tipos de público interno. São viagens, cursos de extensão, possibilidade de promoção e construção de carreira para atrair, capacitar e motivar os mais jovens. Já os que possuem família recebem benefícios na área de saúde e lazer nos finais de semana. Além de todos os programas que visam a melhoria das condições de trabalho e segurança.

Para exemplificar tais fatos, foram escolhidas duas Instituições que foram premiadas pela Exame. Uma delas de atuação no Distrito Federal e a outra de cunho nacional.

#### **4.1.1 O melhor resultado - Sabin**

Nascido no Distrito Federal, o Laboratório Sabin começou sua trajetória em 1984. Hoje a Empresa conta com 37 Unidades de trabalho em vários pontos da cidade e 500 colaboradores. Uma das premissas do Sabin sempre foi a de atender aos clientes com conforto e qualidade. Visão que embasou a mudança da sede do Laboratório para um Shopping da cidade, oferecendo melhor acesso para os clientes e um ambiente de trabalho mais agradável para os colaboradores. A constante preocupação com a qualidade no atendimento fomentou a idéia e hoje já existe uma Unidade especializada no atendimento de idosos, gestantes e pessoas portadoras de deficiência.

Desde a sua inauguração, o Sabin vem acompanhando as mudanças tecnológicas e gestoras do mercado. Sendo assim, a Instituição se destaca pela agilidade e competência na realização de suas tarefas, tanto para o cliente externo como para o interno.

Segundo o *site* do próprio Sabin (acesso em 07 de out. 2006), a equipe de trabalho do Laboratório se enquadra perfeitamente com a missão e visão da empresa, gerando assim, resultados positivos na satisfação do cliente. Afirmativa essa que é atestada por uma das prioridades do Laboratório, a capacitação continuada. Não esquecendo do incentivo Institucional para a participação dos seus colaboradores em cursos de graduação e pós-graduação.

De acordo com o Laboratório, além da inserção dos funcionários no Programa de Participação de Resultados que motiva o alcance de metas, os benefícios oferecidos para os colaboradores incentivam e auxiliam o crescimento profissional e pessoal de cada um deles. Os investimentos nos recursos humanos da empresas propiciam benefícios não só para os profissionais como também para suas famílias. Alguns dos benefícios oferecidos são:

- Assistência Médica e Odontológica;
- Exames Laboratoriais para Pai, Mãe, Filhos e Cônjuge;
- Empréstimos para aquisição de automóveis e casa própria;
- Seguro de Vida;
- Prêmio Melhor Idéia;
- Inclusão Digital;
- Outros (Anexo 1).

O reconhecimento do esforço individual e coletivo das equipes de trabalho é fundamental para que haja motivação e expectativas de crescimento mútuo do profissional e da Organização. Além de oferecer cobertura médica individual e familiar, existem vários outros programas que incluem incentivo motivacional e financeiro para que os colaboradores aprofundem os estudos e consigam chegar a patamares mais altos dentro da Empresa.

A preocupação passa não só pelo lado do conhecimento científico. Diversas ações são realizadas a fim de garantir o bem estar físico e mental dos colaboradores. São vários os programas destinados à segurança e saúde.

- SESMT – Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho com o objetivo de coordenar todas as ações de saúde ocupacional;
- Criação de estatística de saúde e segurança para levantar, monitorar indicadores de acidentes para implementar medidas preventivas, redução de dano e avaliação de medidas tomadas;
- Controle e monitoramento de acidentes e atendimento conforme critérios, gravidade e tipo;
- Treinamentos de saúde e segurança quanto a normas, códigos e requisitos regulatórios relacionados, que são respeitados e mantidos;
- Implantação de Mapas de risco e Sinalização de Segurança para conhecimento de colaboradores, clientes e visitantes do Laboratório;
- Cursos periódicos de Primeiros Socorros com participação da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- Incentivo ao Esporte, patrocinando e motivando os colaboradores a participar de competições e campeonatos.

Outros programas são oferecidos (Anexo 2).

A dedicação da equipe do Sabin em oferecer as melhores condições de trabalho, um ambiente organizacional agradável e estimulante, uma equipe coesa, bem informada e que preza pelo respeito entre as pessoas faz com que os colaboradores acreditem na Empresa e queiram crescer com ela.

O Laboratório Sabin tem uma equipe de colaboradores arrojada, qualificada que confere eficiência, qualidade, dinamismo e credibilidade na sua área de atuação, viabilizando o cumprimento de sua missão, execução da visão e imprimir seus valores em produtos, serviços, ações e participação do Sabin na vida do Distrito Federal ([www.sabinonline.com.br](http://www.sabinonline.com.br), acesso em 07 de out. 2006).

Todo esse processo interno transforma a produtividade e a qualidade da prestação de serviços em diferenciais para o Laboratório, não esquecendo da imagem positiva e incentivadora que é repassada para o público externo. A exploração nos

meios de comunicação dos prêmios recebidos e dos discursos positivos dos colaboradores é uma das estratégias para o ganho de imagem e credibilidade pelo Sabin.

#### **4.1.2 A Engrenagem Principal – Fras-le**

A Fras-le foi fundada em 1954 e tem como atividade a produção de materiais de fricção. Seu negócio, Segurança no Controle de Movimentos, faz dela a maior empresa da América Latina e uma das líderes mundiais. Todos os seus produtos são desenvolvidos a partir de estudos realizados em centro de pesquisas próprio que atua junto aos clientes, atendendo os mais exigentes padrões de qualidade. Possui fábrica no Rio Grande do Sul, centros de distribuição nos Estados Unidos e Argentina e escritórios comerciais no Chile, México, Alemanha, Emirados Árabes, África do Sul e China. A empresa mantém uma estruturada equipe para atender aos clientes nos mais de 70 países onde atua.

Em seu *site* (acesso em 07 de out. de 2006), a Fras-le afirma que a valorização e o respeito aos seus colaboradores tem sido o ponto crucial e diferencial para o sucesso da Empresa. Além da Responsabilidade Social, a Instituição atua de maneira continuada nos programas de Valorização e Gestão por Competências. A Empresa assume, também, a responsabilidade pelo futuro dos colaboradores. Os programas possibilitam o crescimento pessoal e profissional dos funcionários. A premissa deste Programa é pensar em Colaborador e Empresa, juntos, abrindo novos caminhos.

Em decorrência do Programa de Valorização e Gestão por Competências, o AVPC – Aqui Você Pode Crescer – visa o crescimento profissional dentro da Empresa, através do aproveitamento interno. As promoções são executadas de acordo com o avanço profissional e científico dos colaboradores, o que motiva ainda mais o empenho dos profissionais na execução de suas tarefas.

A Fras-le também conta com uma gama de benefícios que são estendidos aos colaboradores e que propiciam melhor qualidade na execução dos serviços e, conseqüentemente, maior produtividade. Fazem parte dessas ações de benefícios:

- Serviços Oferecidos Internamente:
  - Atendimento Médico e Odontológico;
  - Alimentação balanceada, elaborada por Nutricionistas;
  - Transporte.
  
- Serviços Oferecidos Externamente:
  - Plano de Saúde, incluindo familiares;
  - Assessoria Jurídica;
  - Clube Recreativo Fras-le;
  - Previdência Privada e Seguro de Vida;
  - Educação;
  - Outros (Anexo 3).

Além dos benefícios pessoais e profissionais oferecidos, a Fras-le também se preocupa com a segurança e a saúde dos colaboradores. Estão instituídos na Empresa diversos programas preocupados com o reconhecimento, a prevenção, o cuidado com os acidentes de trabalho. O SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – é responsável pelo andamento e manutenção de programas que contemplam a segurança e saúde ocupacional dos funcionários, embasados na Política de Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho. Especificamente os programas cuidam das seguintes atividades:

- PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – Atua na prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos malefícios à saúde relacionados ao trabalho;
- PPA – Programa de Prevenção de Acidentes – Atua, preventivamente, na eliminação ou minimização de riscos de acidentes nos postos de trabalho. Desenvolve campanhas de ordem técnica e administrativa;
- POT – Programa de Orientação e Treinamento – Atua na conscientização do colaborador em relação à higiene, segurança e medicina do trabalho através de treinamentos teóricos e práticos;

Outros programas são oferecidos (Anexo 4).

A Fras-le afirma que a imagem respeitada em todos os mercados onde opera é o reflexo da empresa-cidadã onde o lucro tem, necessariamente, que ser consequência legítima do esforço coletivo e da responsabilidade individual. Com ousadia e respeito a Empresa consegue se manter a frente do seu tempo, embasada nas constantes evoluções tecnológicas e avanços no respeito às condições de trabalho. Em seu *site*, a Empresa resume em uma frase a política adotada pela Instituição:

Para quem tem como negócio a segurança no controle de movimentos, meio ambiente e tecnologia são aliados fundamentais no processo que, em toda a cadeia produtiva, envolve nosso principal insumo: gente!

O respeito e o profissionalismo dedicado aos funcionários da Empresa se traduz no clima organizacional, no reconhecimento individual, na produtividade e qualidade do serviço. Proporcionar melhorias para a qualidade de vida tanto dentro como fora da Instituição. Os projetos alavancados pela Fras-le desenvolvem as competências individuais dos colaboradores e instigam a vontade de cada um deles permanecer na Instituição. O que é vantajoso para as duas partes, a Empresa ganha com a manutenção da Equipe de trabalho bem estruturada e coesa e o colaborador ganha na sua vida profissional e pessoa.

#### **4.2 O Marketing Interno: Produzindo com Qualidade e Melhorando a Imagem**

Com os dois exemplos citados no ganho de imagem e melhora na cultura organizacional das Empresas. Em seus *sites*, as duas disponibilizam informações sobre os prêmios recebidos por serem Empresas que cuidam do patrimônio humano de suas Instituições. A boa imagem e os resultados positivos de suas ações são veiculados pelos meios de comunicação e obtém grande repercussão no mercado e na sociedade.

Quanto ao retorno dos colaboradores acerca da qualidade e produção, as empresas consideram o resultado satisfatório. A mudança no clima organizacional torna prazeroso cada dia de trabalho, gerando retorno produtivo, qualificado e colaboradores que são parceiros da Organização.

## 5. CONCLUSÃO

A análise do embasamento teórico nos remete ao questionamento dos resultados práticos e mensuráveis da aplicação do Marketing Interno nas Instituições. Os autores fazem explanações quanto aos motivos e maneiras de se realizar ações voltadas para o cliente interno, mas não nos colocam na competitividade do mercado atual. Alguns dos temas abordados na bibliografia falam de motivação, treinamento, benefícios, comunicação e diversos outros aspectos que podem ser trabalhados pelas ações de Marketing Interno a fim de gerar resultados positivos para as Organizações. Esses resultados positivos podem ser nomeados como maior produtividade, melhor qualidade de serviço, melhor clima organizacional, maior motivação, crescimento intelectual e repercussão positiva da imagem Institucional.

Os aspectos relacionados à qualidade do serviço, comunicação interna e gerenciamento da inovação são embasados na premissa de que o colaborador precisa de subsídios básicos para exercer suas tarefas. Consequentemente, quanto melhores as condições de trabalho, maior satisfação e desempenho dos membros da Organização.

As duas Empresas apresentadas nesse trabalho exemplificam a prática do Marketing Interno, seus acertos e resultados. Mas deixam claro a contínua busca pela melhoria. As Organizações, mesmo tendo recebido notas favoráveis na pesquisa da Exame, ainda têm muito para fazer. Implementar um projeto de Marketing Interno requer tempo e planejamento. Modificar a cultura organizacional e a maneira dos colaboradores agirem em função da Instituição é um processo, não ocorre instantaneamente.

O Laboratório Sabin aposta no sucesso da Empresa com o investimento nos clientes internos para a satisfação dos clientes externos. Os resultados das ações implementadas são visíveis, de acordo com a Empresa, na produtividade, na qualidade da prestação do serviço e no bom relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional. A publicidade veiculada pelo Sabin explora essas características e apóia-se, também, na boa imagem que é descrita com o prêmio de Melhor Empresa para Trabalhar analisado e oferecido anualmente pela Revista Exame.

Já a Empresa Fras-le descobriu o valor do patrimônio humano que possui em suas dependências e, desde então, vem planejando e executando projetos que beneficiam os colaboradores e ajudam no crescimento pessoal e profissional de cada um. O que acarreta o crescimento da Instituição também. Ao envolver as famílias dos funcionários nos projetos oferecidos, a Organização constituiu um clima organizacional familiar e de respeito mútuo. Os programas de prevenção e atendimento aos acidentes de trabalho são de grande importância no negócio em que ela atua. E dão maior credibilidade ao trabalho realizado pelos funcionários, além de oferecer segurança e prevenção de riscos à saúde.

A implantação do Marketing Interno gerou resultados positivos nas duas Empresas apresentadas. Elas afirmam ter colaboradores mais felizes, satisfeitos com o ambiente de trabalho, mais envolvidos com a Organização e mais produtivos. Resultado satisfatório esse que é comprovado pela pesquisa realizada pela Revista Exame para a escolha das 150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. A pesquisa é realizada com os funcionários e eles avaliam os programas oferecidos pela Empresa, o comprometimento dela com o colaborador, o respeito, a contribuição para a carreira profissional, além de outros fatores.

A publicação da Organização nessa premiação já é, em si, publicidade gerada pelo Marketing Interno. É atingir os clientes externos com as ações implementadas para o público interno. As Empresas utilizam essa premiação como forma de melhorar a imagem Institucional e divulgar os serviços e produtos oferecidos por elas. Mas não é apenas o reconhecimento da Exame que traz benefícios para a Imagem da Empresa. Os próprios colaboradores são fonte de disseminação de informações para as outras pessoas. Funcionários satisfeitos produzem informações positivas a respeito do local onde trabalham.

Além de todos esses benefícios para a Instituição, a Empresa ganha muito em sua equipe. Ser reconhecida como um bom lugar para trabalhar atrai para a Organização um grande número de bons profissionais com boas idéias. A gama de opções para a escolha dos novos colaboradores cresce e a qualidade profissional dos candidatos aumenta.

O investimento contínuo em ações que beneficiam os funcionários, como a capacitação para o desenvolvimento de tarefas, o cuidado com a integridade física e psicológica de cada um, o apoio ao crescimento profissional e qualquer outro benefício oferecido pelas Empresas para os seus colaboradores geram retorno tanto na área de produção como na imagem da Instituição. Colaboradores satisfeitos com as condições de trabalho geram maior produtividade e melhor qualidade nos processos de produção e serviços. Ações que constituem, também, uma parcela importante do reconhecimento Institucional. São diversas as maneiras de explorar as ações internas no planejamento da Comunicação Externa. Cabe às Empresas entender e aplicar essas ações. A imagem de uma Instituição começa a ser difundida do ambiente interno para o externo.

## REFERÊNCIAS

**AS MELHORES Empresas Para Você Trabalhar** - 2006 Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/html0099780.html>>. Acesso em: 09 out. 2006.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Inovação e liderança**. Disponível em: <[http://www.indg.com.br/falconi/request\\_mensagens.asp?id=52](http://www.indg.com.br/falconi/request_mensagens.asp?id=52)>. Acesso em: 27 set. 2006.

CANEVESE, Marjorie Moojen; ZAWASCKI, Patrícia. **A Força Interna do Marketing**. Disponível em: <[http://www.emprenderparatodos.adm.br/marketing/mat\\_17.htm](http://www.emprenderparatodos.adm.br/marketing/mat_17.htm)>. Acesso em: 06 set. 2006.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em Serviços**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J.. **Introdução à Administração de Marketing**. 2ª edição. São Paulo: Ltc, 2000.

FRAS-LE Disponível em: <[www.fras-le.com.br](http://www.fras-le.com.br)>. Acesso em: 07 out. 2006.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª edição. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2001.

LABORATÓRIO Sabin Disponível em: <[www.sabinonline.com.br](http://www.sabinonline.com.br)>. Acesso em: 07 out. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5ª Edição São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Jr. Paul H.. **Administração - Conceitos e Aplicações**. 4ª edição. São Paulo: Harbra, 1998.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica**. Disponível em:

<[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique\\_se/col\\_leitor/120404-sistemas\\_remuneracao\\_camila.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm)>. Acesso em: 28 set. 2006.

PELEGRINI, Fabricia. **A influência da Cultura Organizacional**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcccoFabriciaPelegriini.htm>> Acesso em 15 set. 2006.

ROBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional**. Tradução Christina Ávila de Menezes. Revisão Cristina Bacellar. 9<sup>o</sup> edição. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SENGE, Peter et al. **A Dança das Mudanças**. 3<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

## **Anexo 1**

### **Laboratório Sabin**

#### **Benefícios:**

- Assistência Médica e Odontológica;
- Auxílio Funeral;
- Cartão de Crédito Valecard;
- Exames Laboratoriais para Pai, Mãe, Filhos e Cônjuge;
- Auxílio Natalidade;
- Empréstimos para aquisição de automóveis e casa própria;
- Auxílio Casamento;
- Bonificação de Natal;
- Seguro de Vida;
- Prêmio Melhor Idéia;
- Nutricionista;
- Massagem Terapêutica;
- Bolsa de Estudos e Curso de Inglês;
- Auxílio Babá;
- Auxílio Esporte e Academia de Ginástica;
- Kit Escola;
- Premiação por Tempo de Serviço;
- Inclusão Digital;
- Flexibilidade de Horário (Mestrado e Doutorado);
- Auxílio Uniforme Branco para o pessoal do Processo.

## Anexo 2

### Laboratório Sabin

#### Programas:

- SESMT – Serviço de Segurança e Medicina do Trabalho com o objetivo de coordenar todas as ações de saúde ocupacional;
- PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional que tem o objetivo de monitorar a periodicidade e execução dos exames médicos admissionais, periódicos, retorno ao trabalho, mudança de função, demissionais e ações preventivas;
- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, destinado a antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, considerando o meio ambiente e os seus recursos naturais;
- Criação de estatística de saúde e segurança para levantar, monitorar indicadores de acidentes para implementar medidas preventivas, redução de dano e avaliação de medidas tomadas;
- Prevenção de combate a incêndios com a aquisição e instalação de equipamentos de combate a incêndios, criação de uma equipe de atendimento local (atendimento a acidentes e sinistros), treinamentos de segurança, mapa de extintores para monitoramento e interação com a brigada de incêndio local
- Controle e monitoramento de acidentes e atendimento conforme critérios, gravidade e tipo;
- Treinamentos de saúde e segurança quanto a normas, códigos e requisitos regulatórios relacionados, que são respeitados e mantidos;
- Planejamento, aquisição, distribuição, treinamento de uso e substituição/troca de EPI – Equipamento de Proteção Individual;
- Aquisição, treinamento de uso e manutenção de EPC – Equipamento de Proteção Coletiva;

- Planejamento e execução do programa de conservação auditiva PCA para colaboradores expostos;
- Implantação de Mapas de risco e Sinalização de Segurança para conhecimento de colaboradores, clientes e visitantes do Laboratório;
- Cursos periódicos de Primeiros Socorros com participação da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
- Ginástica Laboral;
- Incentivo ao Esporte, patrocinando e motivando os colaboradores a participar de competições e campeonatos.

## **Anexo 3**

### **A Fras-le**

#### **Benefícios**

- Serviços Oferecidos Internamente:
  - Atendimento Médico e Odontológico;
  - Alimentação balanceada, elaborada por Nutricionistas;
  - Transporte;
  - Presente de Casamento e Nascimento.
  
- Serviços Oferecidos Externamente:
  - Plano de Saúde, incluindo familiares;
  - Convênios com Farmácias, Óticas e Serviços Odontológicos;
  - Auxílio Creche;
  - Clube das Mães;
  - Assessoria Jurídica;
  - Clube Recreativo Fras-le:
    - Loja;
    - Biblioteca;
    - Sede Campestre;
    - Locadora;
    - Academia;
    - Colônia de Férias;
    - Esportes;
    - Recanto Luar;
    - Salão de Festas;
    - Quiosques.
  - Previdência Privada e Seguro de Vida;
  - Educação.

## **Anexo 4**

### **Fras-le**

#### **Programas:**

- PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – Atua na antecipação, reconhecimento, prevenção, avaliação e controle dos riscos ambientais (físicos, químicos e biológicos);
- PCMSO – Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional – Atua na prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos malefícios à saúde relacionados ao trabalho;
- PPA – Programa de Prevenção de Acidentes – Atua, preventivamente, na eliminação ou minimização de riscos de acidentes nos postos de trabalho. Desenvolve campanhas de ordem técnica e administrativa;
- PERG – Programa de Ergonomia – Atua no estudo e adequação do local de trabalho e atividades desenvolvidas às condições humanas do trabalhador;
- POT – Programa de Orientação e Treinamento – Atua na conscientização do colaborador em relação à higiene, segurança e medicina do trabalho através de treinamentos teóricos e práticos;
- PCA – Programa de Conservação Auditiva – Atua na preservação auditiva dos colaboradores, indicando e disponibilizando os equipamentos de proteção necessários;
- PCR – Programa de Conservação Respiratória - Atua na preservação do aparelho respiratório dos colaboradores, evitando doenças que possam ser causadas pelos agentes contaminadores, indicando e disponibilizando os equipamentos de proteção necessários.