



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**O *ENDOMARKETING* COMO ESTRATÉGIA PARA O
COMPROMETIMENTO DOS CLIENTES INTERNOS DA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS – PMMG**

Dissertação de Mestrado

Flávio Eduardo Tófani de Moraes

FLORIANÓPOLIS

2003

FLÁVIO EDUARDO TÓFANI DE MORAES

**O *ENDOMARKETING* COMO ESTRATÉGIA PARA O
COMPROMETIMENTO DOS CLIENTES INTERNOS DA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS – PMMG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dr^a Jane Lara Pereira da Costa
Universidade Federal de Santa Catarina

FLORIANÓPOLIS

2003

658
M827e

Moraes, Flávio Eduardo Tófani de

O endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG / Flávio Eduardo Tófani de Moraes; orientado por Jane Iara Pereira da Costa. - - Florianópolis, 2003.

141 f.

Inclui figuras, gráficos e apêndice.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

1. *Endomarketing*. 2. Vantagem competitiva. 3. Comprometimento. 4. Cliente interno. I. Costa, Jane Iara Pereira da. II. Título.

CDD

FLÁVIO EDUARDO TÓFANI DE MORAES

**O *ENDOMARKETING* COMO ESTRATÉGIA PARA O
COMPROMETIMENTO DOS CLIENTES INTERNOS NA
POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS - PMMG**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 4 de junho de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Orientadora

Prof^a. Olga Regina Cardoso, Dra.

Co-orientadora

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Membro

*Aos meus pais, Luiz e Maria Luiza, pelo amor e apoio de sempre.
A duas grandes pessoas que, fisicamente, não estão mais entre nós.*

Porém, estamos a elas ligados pelo amor e amizade:

*Tia Nise e Prof. Raimar Richers,
dois grandes mestres.*

Agradecimentos

Aos meus irmãos, Maria Cristina, Luiz Ricardo e Francisco, cunhados e sobrinhos.

Aos meus grandes amigos, pelo apoio incondicional.

Aos professores Jane Iara, Olga Cardoso e Carlos Eduardo Freitas, da UFSC.

*Ao Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH –, em especial,
aos meus alunos;*

*Aos amigos da Polícia Militar de Minas Gerais, em especial, à Ten. Cel. PM Luciene
Magalhães e Mj. PM Rogério Andrade*

*Eu não era o jogador mais talentoso, nem o mais hábil do time,
mas sempre joguei com o coração.*

(Tom Connellan)

RESUMO

MORAES, Flávio Eduardo Tófani de. **O *endomarketing* como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG**. 2003. 163f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Neste estudo, é possível analisar como o processo de adoção do *endomarketing* pode ser viabilizado pelas organizações de forma estratégica, com a finalidade de alcançar a melhoria nas relações com o seu público interno e, conseqüentemente, buscar um maior nível de comprometimento de ambas as partes. A pesquisa, realizada na Polícia Militar de Minas Gerais, levantou dados a respeito da imagem que os empregados têm da organização, as suas percepções com relação à comunicação interna, salários, treinamento, subordinação e atividades sociais desenvolvidas pela instituição. Os resultados confirmam a importância de a organização voltar o seu foco também para o cliente interno, entendendo que o comprometimento do pessoal com as atividades desenvolvidas pela instituição é fator fundamental para a busca da vantagem competitiva.

Palavras-chave: *endomarketing*, vantagem competitiva, comprometimento, cliente interno.

ABSTRACT

MORAES, Flávio Eduardo Tófani de. **O endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG**. 2003. 163f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

In this study, is possible to analyze how the process of adoption of endomarketing can be made possible by the organization in a strategical form, with the purpose of reaching the improvement in the relations with its internal public and, consequently, to search a bigger level of commitment of both parts. The research, carried through in the Military Police of Minas Gerais, shows informations regarding to the picture that the employees have of the organization, its perceptions related to the internal communication, wages, training, subordination and social activities developed by the institution. The results confirm the importance of the organization to also focus in the internal customer, understanding that the commitment of the staff to the activities developed for the institution is basic factor for the fetching of the competitive advantage.

Keywords: endomarketing, competitive advantage, commitment, internal customer.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O tema	15
1.2 Justificativas	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Limitações da pesquisa	20
1.5 Procedimentos metodológicos	21
1.6 Estrutura do trabalho	22
2 REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1 <i>Marketing</i> no contexto organizacional	23
2.1.1 <i>Marketing</i> em organizações sem fins lucrativos e governamentais	28
2.2 Cultura organizacional	28
2.2.1 Definições	29
2.2.2 Cultura e subculturas	30
2.2.3 Reconhecimento da cultura organizacional	31
2.3 As relações humanas, a motivação e o comprometimento do cliente interno	34
2.3.1 As relações humanas como termo técnico	34
2.3.2 Em busca da motivação no trabalho	36
2.3.3 O fenômeno motivação	40
2.3.4 Comprometimento organizacional	41
2.4 Entendendo o <i>endomarketing</i>	42
2.4.1 Contextualizando o <i>marketing</i> Interno	42
2.4.2 A qualidade no processo de <i>marketing</i> interno	46
2.4.3 Atividades do <i>marketing</i> interno	48
2.5 <i>Marketing</i> interno ou <i>endomarketing</i> ?	52
2.5.1 O composto de <i>endomarketing</i>	53
2.6 Visão sistêmica dos 4As	57
2.6.1 Aplicação dos 4 As em <i>marketing</i>	57

2.6.2 Os 4As aplicados ao <i>endomarketing</i>	60
3 METODOLOGIA	61
3.1 Tipo de pesquisa.....	61
3.2 Método e instrumentos de coleta dos dados primários.....	62
3.3 Definição do universo de pesquisa e amostragem.....	63
3.3.1 Cálculo amostral da população finita.....	64
3.4 Estudo de caso.....	66
4 RESULTADOS	68
4.1 Caracterização da organização em estudo.....	68
4.1.1 A organização hierárquico-administrativa da PMMG.....	71
4.1.2 A articulação.....	72
4.1.3 O papel da Polícia Militar no sistema de defesa social.....	74
4.1.4 Programas sociais.....	75
4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa.....	80
4.2.1 O grau de eficiência dos canais de comunicação utilizados pela PMMG.....	84
4.2.2 A frequência dos meios de comunicação utilizados nas unidades.....	87
4.2.3 Dentre os benefícios oferecidos pela PMMG, quais os mais conhecidos e utilizados.....	93
4.2.4 A possibilidade de ascensão profissional na carreira de Militar.....	102
4.3 Análise dos resultados da pesquisa quantitativa.....	107
4.3.1 Características demográficas.....	107
4.3.2 Comunicação interna.....	107
4.3.3 Veículos de comunicação.....	108
4.3.4 Meios de comunicação.....	109
4.3.5 Relação PMMG / sociedade / funcionário.....	110
4.3.6 Remuneração.....	111
4.3.7 Benefícios extra-salariais.....	111
4.3.8 Ascensão profissional.....	112
4.3.9 Treinamento.....	113
4.3.10 Ambiente de trabalho.....	113
4.3.11 Participação e reconhecimento.....	114

4.3.12	Projetos sociais	114
4.4	Apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa.....	115
4.4.1	Análise dos resultados da pesquisa qualitativa	118
4.4.2	Contribuições: o sistema dos 4 As aplicado à PMMG	120
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	125
5.1	Conclusões	125
5.1.1	Recapitulando objetivos	126
5.2	Recomendações para novos estudos	129
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A.....	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão sistêmica dos 4As	60
Figura 2 - Organização hierárquica da PMMG	71
Figura 3 - Gráfico relativo ao sexo	80
Figura 4 - Gráfico relativo à faixa etária	80
Figura 5 -Gráfico relativo ao tempo de trabalho na PMMG	81
Figura 6 - Gráfico relativo à eficiência da comunicação direta entre as pessoas que compõem a mesma unidade -de pouco eficiente a muito eficiente... ..	81
Figura 7 - Gráfico relativo à freqüência da comunicação direta entre as pessoas que compõem a unidade - de pouco freqüente a muito freqüente.....	82
Figura 8 - Gráfico relativo ao atendimento às necessidades dos funcionários através da comunicação entre o comandante direto e os funcionários – de pouco freqüente a muito freqüente	82
Figura 9 - Gráfico relativo à informação sobre o que acontece na unidade - de discordo totalmente a concordo plenamente	83
Figura 10 - Gráfico relativo à informação sobre o que acontece na PMMG de maneira geral - de discordo totalmente a concordo plenamente	83
Figura 11 - Gráfico relativo a Notícias - de pouco eficiente a muito eficiente.....	84
Figura 12 - Gráfico relativo ao Jornal Eletrônico - 5 Ponto 5 - de pouco eficiente a muito eficiente	84
Figura 13 - Gráfico relativo ao celotex (quadro de avisos) - de pouco eficiente a muito eficiente	85
Figura 14 - Gráfico relativo ao Jornal Mural - de pouco eficiente a muito eficiente	85
Figura 15 - Gráfico relativo ao Jornal da Unidade - de pouco eficiente a muito eficiente.....	86
Figura 16 - Gráfico relativo ao Boletim BGPM - de pouco eficiente a muito eficiente.....	86
Figura 17 - Gráfico relativo ao Boletim Interno - de pouco eficiente a muito eficiente.....	87
Figura 18 - Gráfico relativo ao Post - de pouco freqüente a muito freqüente	87
Figura 19 - Gráfico relativo ao telefone - de pouco freqüente a muito freqüente	88
Figura 20 - Gráfico relativo ao fax - de pouco freqüente a muito freqüente.....	88

Figura 21 - Gráfico relativo ao malote - de pouco freqüente a muito freqüente...	89
Figura 22 - Gráfico relativo ao mensageiro - de pouco freqüente a muito freqüente	89
Figura 23 - Gráfico relativo à intranet - de pouco freqüente a muito freqüente ...	90
Figura 24 - Gráfico mostrando que a PMMG é reconhecida pela sociedade como uma organização séria e comprometida com a segurança dos cidadãos - de discordo totalmente a concordo plenamente	90
Figura 25 - Gráfico mostrando que a PMMG é um bom lugar para se trabalhar - de discordo totalmente a concordo plenamente	91
Figura 26 - Gráfico relativo ao orgulho do funcionário em trabalhar na organização - de discordo totalmente a concordo plenamente	91
Figura 27 - Gráfico relativo à adequação da remuneração ao mercado de trabalho - de discordo totalmente a concordo plenamente	92
Figura 28 - Gráfico relativo à adequação da remuneração às atribuições e responsabilidades dos funcionários - de discordo totalmente a concordo plenamente.....	92
Figura 29 - Gráfico relativo à assistência médica – conheço/não conheço.....	93
Figura 30 - Gráfico relativo à assistência médica – utilizo/não utilizo	93
Figura 31 - Gráfico relativo à assistência odontológica –conheço/não conheço .	94
Figura 32 - Gráfico relativo à assistência odontológica – utilizo/ não utilizo	94
Figura 33 - Gráfico relativo ao atendimento hospitalar – conheço/não conheço .	95
Figura 34 - Gráfico relativo ao atendimento hospitalar – utilizo/ não utilizo	95
Figura 35 - Gráfico relativo à assistência jurídica – conheço/não conheço.....	96
Figura 36 - Gráfico relativo à assistência jurídica – utilizo/não utilizo	96
Figura 37 - Gráfico relativo à assistência psicológica – conheço/não conheço ..	97
Figura 38 - Gráfico relativo à assistência psicológica – utilizo/não utilizo.....	97
Figura 39 - Gráfico relativo ao auxílio natalidade – conheço/não conheço	98
Figura 40 - Gráfico relativo ao auxílio natalidade – utilizo/não utilizo.....	98
Figura 41 - Gráfico relativo ao auxílio funeral – conheço/não conheço.....	99
Figura 42 - Gráfico relativo ao auxílio funeral – utilizo/não utilizo	99
Figura 43 - Gráfico relativo à cesta básica – conheço/não conheço	100
Figura 44 - Gráfico relativo à cesta básica – utilizo/não utilizo.....	100

Figura 45 - Gráfico relativo ao apoio à educação / aprendizagem – conheço/não conheço.....	101
Figura 46 - Gráfico relativo ao apoio à educação / aprendizagem – utilizo/não utilizo	101
Figura 47 - Gráfico relativo à crença de que há possibilidade de ascensão profissional na carreira de Militar - de discordo totalmente a concordo plenamente.....	102
Figura 48 - Gráfico relativo ao fato de a organização oferecer treinamento para os funcionários – de discordo totalmente a concordo plenamente	102
Figura 49 - Gráfico relativo ao interesse dos funcionários em participar de treinamentos - de discordo totalmente a concordo plenamente	103
Figura 50 - Gráfico relativo à preocupação da organização com o bem-estar dos funcionários – de discordo totalmente a concordo plenamente	103
Figura 51 - Gráfico relativo à participação dos funcionários nas decisões referentes ao seu trabalho – de discordo totalmente a concordo plenamente...	104
Figura 52 - Gráfico relativo ao reconhecimento do funcionário pelo trabalho que desenvolve – de discordo totalmente a concordo plenamente	104
Figura 53 - Gráfico relativo à satisfação do profissional com o trabalho que desenvolve – de discordo totalmente a concordo plenamente	105
Figura 54 - Gráfico relativo ao conhecimento, por parte dos funcionários, dos projetos sociais que a organização desenvolve junto à comunidade - de desconheço totalmente a conheço plenamente.....	105
Figura 55 - Gráfico relativo à continuidade dos projetos sociais pela PMMG - de discordo totalmente a concordo plenamente	106
Figura 56 - Gráfico relativo ao interesse do funcionário em participar de algum projeto social junto à comunidade - de discordo totalmente a concordo plenamente.....	106

LISTA DE SIGLAS

ABERJE	- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ACISO	- Ação Cívico Social
BGPM	- Boletim Geral da Polícia Militar
BI	- Boletim Interno
CPC	- Comando de Policiamento da Capital
GEACAR	- Grupo Especial de Atendimento à Criança e ao Adolescente de Rua
IPEA	- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ONG	- Organização Não-Governamental
PMMG	- Polícia Militar de Minas Gerais
PROMAN	- Programa de Iniciação ao Trabalho
RCAT	- Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes
RH	- Recursos Humanos
RMBH	- Região Metropolitana de Belo Horizonte
RPM	- Região da Polícia Militar
SETASCAD	- Secretaria de Estado do Trabalho, da Assistência Social, da Criança e do Adolescente

1 INTRODUÇÃO

1.1 O tema

As organizações modernas, que buscam um novo direcionamento rumo a maiores competitividade e lucratividade, começam a adotar estratégias de aproximação e valorização do capital humano que as integram, pois estão percebendo que essas ações acabam por propiciar melhorias na qualidade de vida dos funcionários e na de seus familiares, na busca da satisfação e fidelização do cliente externo e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Tornar-se competitiva e buscar novas oportunidades no mercado é um anseio da maior parte das organizações que, para isso, têm que aprender uma lição, na qual, segundo Kotler (2000, p. 32) "precisam crescer se quiserem atrair talentos, criar oportunidades de carreira para os funcionários, satisfazer todos os interessados e competir com maior eficácia."

Tais empresas começam a perceber que a satisfação dos seus funcionários promove a melhoria no clima organizacional e possibilita o aumento da produtividade, sem contar a boa imagem que é construída pela organização junto à sociedade. Mas o primordial é que se cria uma cultura de serviços dentro da organização, melhoram as relações entre empregados e patrões e persegue-se o crescimento do funcionário, como profissional e como indivíduo, e da empresa, como organização (INKOTTE, 2000).

O aperfeiçoamento da qualidade de produtos e serviços ofertados ao mercado exige uma melhoria na qualidade de vida dentro da organização, o que afeta diretamente o cliente interno.

As organizações têm atualmente um grande desafio. Brum (1994, p. 22)

afirma que

hoje, o grande desafio dos dirigentes de empresas é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias e das opiniões.

A aplicação dos instrumentos de *marketing* por parte da empresa nas relações de troca e relacionamento que acontecem com os funcionários tem início com a identificação das necessidades e desejos do público interno.

Assim, é possível desenvolver uma oferta de benefícios e estímulos que permita atrair e reter na empresa um contingente de pessoas motivadas a trabalhar com eficácia e criatividade, capazes de planejar e realizar as mudanças que devem ser feitas no interior da organização, fortalecendo a imagem da empresa para que ela possa fazer face à concorrência e às exigências do ambiente externo.

Dessa forma, surgiu o *endomarketing*, termo recente e que pode ser entendido como uma evolução do conceito do *marketing*, constituindo-se de ações voltadas para o cliente interno das organizações.

Segundo Inkotte (2000, p. 6) "o cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing". O autor afirma que o bem-estar do seu cliente interno se reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade da empresa.

Porém, não adianta a empresa se dizer seguidora das práticas de *endomarketing*, chamar os seus funcionários de colaboradores e fechar as portas da administração para o seu pessoal interno. O *endomarketing* requer uma mudança na cultura das organizações e não uma maquiagem da real situação interna.

O *endomarketing* é, na verdade, uma filosofia para gerenciar os recursos

humanos existentes no ambiente interno da organização, ou o capital intelectual - como preferem alguns autores - com base numa perspectiva do *marketing* tradicional.

Essa filosofia não deve ser algo estático. Pelo contrário, deve ser adotada como um processo contínuo para que exista uma motivação para o trabalho e para a realização dos objetivos individuais e coletivos dos públicos que se relacionam com a empresa, dentre eles, evidentemente, os empregadores, os colaboradores e os clientes externos.

Kotler (2000, p. 44) propõe um conceito de *marketing* interno que deve ser entendido como "a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes". E acrescenta que "o marketing interno deve preceder o externo".

O *marketing* interno significa que a empresa de serviços deve ter a consciência de que o treinamento e a motivação dos funcionários que têm contato com os clientes, além do pessoal de apoio, são importantes para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente (KOTLER, 1993).

O *marketing* interno, ou uma evolução desse conceito, como propõe Inkotte (2000) e que pode ser chamado de *endomarketing* é uma realidade que se apresenta às instituições, empresas, organizações, com ou sem fins lucrativos, na busca de fatores relevantes como a competitividade, a satisfação dos clientes internos e externos, o comprometimento dos colaboradores, o fortalecimento da imagem e a criação de elos duradouros. O que é inadmissível é deixar de reconhecer o quanto essas estratégias podem trazer ganhos para aqueles que compõem o microambiente das organizações.

1.2 Justificativas

Uma grande discussão que é levantada hoje, dentro e fora das organizações, é como tornar os funcionários mais comprometidos com as ações da empresa, quais as formas mais eficazes de motivá-los para o trabalho e como fazer com que eles conheçam e pratiquem a missão e os objetivos preestabelecidos pela administração, muitas das vezes, sem a participação do próprio empregado.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE – reúne constantemente profissionais da área de recursos humanos, *endomarketing*, *marketing*, administração e comunicação para discutirem quais são as estratégias que empresas líderes de mercado têm utilizado para promover a disseminação de informações internas e criar o que Cerqueira (1994, p.10) denominou *adesão interna* ou *comprometimento* dos funcionários.

Esse assunto é cada vez mais presente no mundo corporativo e está provocando mudanças constantes na forma de gerenciar de muitos executivos, que acabam de perceber que é preciso *derrubar paredes* dentro das empresas, eliminar os paradigmas que pregavam o distanciamento das ações estabelecidas pelo corpo diretivo das idéias que fluíam dos funcionários.

Desse modo, as novas práticas estratégicas e competitivas têm levado as empresas a desenvolverem novos modelos organizacionais e de gestão, voltados para conciliar objetivos econômicos e humanos, tanto das empresas quanto dos seus *stakeholders*, na procura de novas filosofias, que, aplicadas em contextos específicos, tentam consolidar e dinamizar a integração dos empregados à organização, tendo como base um processo de colaboração e troca ou, melhor ainda, o que o próprio *marketing* apregoa, o surgimento de redes de relacionamento,

capazes de promover uma boa vontade entre os atores organizacionais.

Nessa linha de raciocínio, o *endomarketing* tem muito a oferecer, já que, como cita Souza (1991, p. 37): "a necessidade de expressão dos assalariados tornou-se um direito nos países mais desenvolvidos e acrescenta uma necessidade ou desejo mais amplo: uma valorização positiva do seu papel no seio da empresa."

O empregado, hoje, não precisa somente de um bom salário – o que constitui uma condição básica – mas reivindica, principalmente, o reconhecimento de sua participação e do seu comprometimento para o sucesso da empresa ou organização para a qual, e não apenas dentro da qual, ele emprega toda a sua dedicação (SOUZA, 1991).

Num cenário de rápidas e constantes mudanças nos ambientes micro e macro das organizações, os estudos e o devido planejamento e implementação da filosofia e das práticas de *endomarketing* só têm a acrescentar às empresas ou instituições que, assim como propõem as teorias da engenharia da produção - que têm como objetivo o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes - caminham para uma real interação entre o seu crescimento mercadológico e institucional e o aprimoramento pessoal e profissional do empregado.

Os estudos de *endomarketing* terão como base a engenharia da produção, já que essa área se caracteriza, como afirmam Silva e Menezes (2000, p. 45) pela procura em "melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas (no que se refere às atividades de trabalho)", o que tem sido, em suma, uma preocupação da administração moderna, dos estudiosos e praticantes do *endomarketing*.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar o processo de *endomarketing* na Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Analisar as teorias de *endomarketing*, com foco nos elementos pertinentes à sua aplicação na organização em estudo.
2. Levantar e analisar as percepções que os clientes internos têm da Instituição Militar.
3. Descrever o *endomarketing-mix* para a PMMG, com base na visão sistêmica dos 4 As.

1.4 Limitações da pesquisa

A Polícia Militar de Minas Gerais é subdividida em dez regiões por todo o Estado, o que dificulta o acesso às informações peculiares de cada região, já que não foi possível observar as rotinas administrativas e operacionais de cada unidade que a compõem.

Assim sendo, não é objetivo da pesquisa, nesse momento, discutir a qualidade da informação que é difundida, por meio da Assessoria de Comunicação

Institucional da PMMG, aos componentes das suas regionais e, sim, como essas informações circulam pela organização.

É importante relatar que a comunicação interna é apenas um instrumento, de importância considerável dentro do processo de elaboração dos programas de *endomarketing*.

Outro importante ponto na concepção do *endomarketing* é a seleção do pessoal que compõe a organização, já que muito tempo e dinheiro são despendidos em diversas instituições pela falta de critérios na contratação dos funcionários, o que gera, conseqüentemente, alta rotatividade de pessoal.

Porém, foge à pretensão deste trabalho de pesquisa avaliar o processo pelo qual se dá a incorporação de novos funcionários pela PMMG. O que será levado em consideração pela pesquisa é justamente como são trabalhados os recursos humanos que compõem, atualmente, a estrutura de pessoal da corporação.

1.5 Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento da pesquisa deste trabalho acadêmico, foram realizadas pesquisas exploratórias, por meio da análise de dados secundários disponíveis nas unidades da PMMG e também em bibliografias que tratam do assunto em estudo.

Posteriormente, foi utilizada a pesquisa de comunicação, que consiste em levantar dados primários via declarações orais e escritas. A forma escolhida foi a de entrevista individual com uma amostra da população da PMMG.

Separadamente, de forma qualitativa, foi feita uma entrevista com o

Comandante Geral da PMMG, traduzindo as suas percepções quanto ao processo de *endomarketing* existente atualmente na corporação.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho tem início com a apresentação do tema, objetivos e justificativas e as limitações que compõem a dissertação, agrupados no primeiro capítulo: a introdução.

No segundo capítulo é apresentada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema de forma bastante contextualizada e que contempla a opinião de diversos autores.

Na seqüência, o terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e coleta de informações.

O quarto capítulo apresenta um histórico da Polícia Militar de Minas Gerais, instituição estudada nesta dissertação, além dos resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa, bem como sua análise e considerações. As conclusões e as recomendações estão expostas no quinto capítulo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo é apoiado na análise de diversos fatores que influenciam, direta ou indiretamente, a adoção de estratégias de *endomarketing* pela organização. Por isso, é necessária uma ampla visão dos atores que compõem o processo de formação administrativa das instituições, desde o entendimento do papel do *marketing* até a inferência sobre a cultura e o comportamento organizacionais.

2.1 *Marketing* no contexto organizacional

Alguns autores definem o *marketing* como sendo um compromisso para atender as necessidades do cliente e atingir as metas da organização. A idéia do esforço total da organização sugere que as pessoas de toda a hierarquia organizacional devem ter uma orientação para o mercado-cliente.

Drucker (*apud* KOTLER, 2000, p. 30), um dos maiores teóricos da administração, expõe que

se pode presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só.

Hoje, o *marketing* não se limita apenas aos conceitos de vendas e propaganda, pois vai muito além, levando em consideração, principalmente, a análise dos desejos e necessidades dos clientes, buscando a sua satisfação e, em conseqüência, lucros e/ou melhor imagem para a organização.

Dentre outras tantas definições propostas na literatura para o *marketing*, Kotler (1993, p. 32) o definiu como sendo "um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas".

O *marketing* é visto, normalmente, como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Porém, numa evolução desse conceito, Kotler (2000) afirma que os profissionais de *marketing* envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, organizações, informações e idéias.

Em cada um desses campos de atuação, foi sendo desenvolvido o processo de *marketing*, de acordo com as suas características específicas e do contexto no qual estão inseridos.

Até mesmo as organizações sem fins lucrativos, que acreditavam não precisar voltar-se para uma orientação de *marketing*, descobriram que podem utilizar essas estratégias perseguindo benefícios bilaterais: satisfação do usuário e manutenção de sua imagem institucional.

É importante mencionar a definição de *marketing* na visão de McCarthy (*apud* PONCE, 1995, p. 15), como sendo uma

atividade dedicada à percepção de um sistema eficiente (em termos do uso de recursos) e também correto (em termos de distribuição de produtos a todas as partes interessadas), sistema esse que dirigirá o fluxo dos produtos e serviços de uma economia, dos produtores para os consumidores, e atingirá objetivos visados pela sociedade.

No início da década de 60, McCarthy (*apud* PONCE, 1995) propôs um mix ou composto de *marketing*, adotado por diversos autores, que consiste em 4 Ps, que podem ser descritos como:

- produto – Desenvolver um bem físico, um serviço ou um composto de atributos intangíveis para ofertá-lo ao mercado, levando em consideração características como embalagem, *design*, qualidade, marca entre outros;
- preço – O quanto o consumidor deverá pagar para adquirir o produto;
- praça – As atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível ao consumidor;
- promoção – Trata de informar, comunicar ao mercado-alvo a existência do produto.

Cada "P" abrange diversas atividades e deve ser trabalhado de maneira integrada, daí o nome composto, para que a organização possa otimizar os resultados decorrentes da sua implementação.

Numa visão bastante pragmática, Richers (2000, p. 5) definiu *marketing* simplesmente como a "intenção de entender e atender o mercado". Para que a organização possa atender qualquer um dos seus públicos-alvo ela precisa, antes de mais nada, entendê-lo, isto é, identificar o que ele quer, para, depois, esforçar-se para atender às suas necessidades e desejos.

O importante, depois de tomar conhecimento de vários conceitos sobre *marketing*, é saber como ele realmente deve ser utilizado para maximizar os esforços das organizações, em busca do lucro de que elas tanto necessitam, seja ele financeiro ou institucional.

Porém, as empresas brasileiras, na visão de Richers (2001), ainda não progrediram muito nesse campo.

Acho que o marketing nacional não progrediu muito não. Os profissionais brasileiros não sabem, em larga escala, o que é marketing, e o aplicam mal. Isso é ruim porque eles acabam perdendo oportunidades de negócios. Marketing é bastante confundido com publicidade. Marketing, entretanto, é bem mais amplo do que publicidade, envolvendo planejamento, estratégia geral, potencial de mercado e posicionamento. Para atender a necessidade de entrosamento entre as áreas da administração, eu desenvolvi a teoria dos 4 As, que explica as 4 funções básicas do marketing (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação).

Porém, há de se considerar que houve uma evolução do *marketing*, desde o seu surgimento até o momento atual, acompanhando e se adequando às tendências do mercado e da sociedade.

Em vista disso, Kotler (2000) identificou cinco maneiras clássicas de uma organização pensar o seu negócio, que podem ser enumeradas da seguinte forma:

- *foco na produção* – Organizações orientadas para a produção acreditam que o consumidor irá favorecer aqueles produtos que estão disponíveis de modo mais farto e a custos mais baixos. Seus gerentes concentram os esforços em atingir alta eficiência na produção e larga distribuição. Geralmente a demanda é maior que a oferta. Essa orientação predominou nos Estados Unidos a partir do final do século XIX;
- *foco no produto* – Organizações com essa orientação acreditam que o consumidor irá favorecer aqueles produtos que apresentarem maior qualidade, melhor desempenho e mais inovação. Os gerentes concentram seus esforços em gerar produtos superiores e em melhorá-los permanentemente. Predominou nos EUA a partir das primeiras décadas do século XX;

- *foco na venda* – Organizações orientadas para vendas acreditavam que o consumidor, por sua conta, não irá comprar o bastante. Seus gerentes concentram os esforços em vender e promover agressivamente. A meta é vender o que é produzido e não produzir o que o mercado quer comprar. Teve predominância no mercado americano no segundo pós-guerra;
- *foco no marketing* – As organizações com essa orientação acreditam que a chave para atingir os seus objetivos consiste em determinar as necessidades e os desejos do mercado e satisfazê-los de modo mais efetivo do que os competidores. Essa orientação surgiu com mais força nos EUA na década de 60. A orientação para a venda já não era mais capaz de manter clientes;
- *foco no marketing societal* – As organizações acreditam que a sua tarefa é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados e satisfazê-los mais eficientemente do que os competidores, preservando e garantindo o bem-estar do consumidor e, conseqüentemente, da comunidade. Essa orientação atende aos desejos de um consumidor exigente, que não se preocupa mais com a mera satisfação de suas necessidades individuais.

Numa nova filosofia empresarial, Churchill Jr. e Peter (2000) defendem uma orientação do *marketing* voltado para o valor, que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização.

2.1.1 *Marketing* em organizações sem fins lucrativos e governamentais

O *marketing* tornou-se um importante componente das estratégias de muitas organizações sem fins lucrativos, buscando maior definição dos seus mercados-alvo, melhorando a sua comunicação e promoção e respondendo melhor aos desejos e expectativas dos clientes.

Enquanto uma das principais metas do *marketing* para uma empresa é trazer lucro, em organizações sem fins lucrativos são objetivos maiores o incentivo ao uso dos serviços da instituição e seu reconhecimento e construção de imagem favorável.

Assim acontece também com os órgãos governamentais, que para darem conhecimento de suas atividades, incentivarem os cidadãos a se comportarem de determinadas maneiras ou promoverem um melhor direcionamento dos seus serviços, além de criarem uma boa vontade dos seus públicos, essas instituições aderem à utilização das estratégias de *marketing* (CHURCHILL JR e PETER, 2000).

2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional deve ser condizente com os demais elementos da organização, como estrutura funcional, tecnologia, estilo de liderança e comunicação. Para que se possa analisar a coerência entre esses fatores, é necessário conhecer de maneira profunda e abrangente as organizações, as crenças e valores que fundamentam suas práticas formais e informais, para poder aproveitá-las em função dos objetivos do negócio.

De acordo com Thevenet (*apud* CABRAL, 1999, p. 50), "a cultura organizacional modela os comportamentos e formas de administração, estabelecendo a prática dos valores essenciais, estimulando o comprometimento e o clima harmonioso dentro da empresa."

Conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a ótica do *endomarketing*, é imprescindível, pois ajuda a determinar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

Segundo Cabral (1999), as atenções começaram a se voltar para a cultura organizacional na década de 80, com o sucesso do modelo de administração japonês. A partir de então, muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos-chave para uma análise organizacional eficaz.

2.2.1 Definições

Embora venha sendo cada vez mais valorizada, devido a grandes mudanças no mundo globalizado e competitivo, Beraldo (2002) afirma que não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo *cultura organizacional*. Entretanto, as definições de alguns autores são mais aceitas. Entre elas, está a de Schein (*apud* FLEURY e FLEURI, 1995, p. 24), para quem

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

Fleury (1991) acrescenta as relações de dominação e poder à definição proposta por Schein, defendendo que a cultura organizacional é, justamente

o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Em uma visão mais pragmática, Lite (*apud* CABRAL, 1999, p. 51) afirma que se pode perceber que a cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que caracterizam o estilo, a filosofia, a personalidade, o clima e o espírito da empresa e indica alguns pontos merecem destaque:

- a cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- símbolos, rituais e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- a cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- a comunicação é um fator-chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

Na opinião de Souza (1978), a cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, no âmbito da organização, e que engloba tanto os fatos materiais como os abstratos, resultantes do convívio humano e institucional.

2.2.2 Cultura e subculturas

A formação da cultura organizacional, de acordo com Marchiori (1995), se

dá desde o surgimento das organizações, quando os fundadores estabelecem quais são os objetivos e valores a que a organização se destina. A partir daí, a cultura organizacional vai se sedimentando e sendo reforçada pelo grupo por meio da aprovação e reprovação de certos comportamentos e resultados. Com isso, cria-se para a empresa uma identidade que é reconhecida no ambiente de negócios, nos mercados e, conseqüentemente, pelo seu público interno.

O grupo passa a ter uma cultura forte se ele é estabelecido e tem uma longa, variada e intensa história. Só assim é possível surgir uma realidade social que transforma o grupo numa cultura. Nos casos em que o grupo tem convivido por pequeno espaço de tempo ou não tem enfrentado problemas difíceis, a cultura é fraca (MARCHIORI, 1995).

Sendo as organizações formadas por grupos heterogêneos, comumente se desenvolvem grupos menores que têm características particulares. Assim, segundo Marchiori (1995), podem-se encontrar subculturas nas diferentes unidades e áreas da organização, bem como em sua linha vertical. Essas subculturas são de possível identificação. Basta observar o discurso de um operador da produção e de um analista de *marketing*, por exemplo.

De acordo com Beraldo (2002), para que a organização possa atingir o máximo de integração em seus negócios, é necessário que ela conheça e reforce a sua cultura e reconheça as suas subculturas, como forma de valorizar a diversidade no ambiente de trabalho. Principalmente nas organizações orientadas por processos, em que a sinergia entre as áreas é extremamente importante, é preciso reconhecer possíveis barreiras por causa da cultura organizacional e minimizá-las.

2.2.3 Reconhecimento da cultura organizacional

Schein (*apud* FLEURY e FLEURI, 1995) propõe alguns níveis de análise da cultura organizacional. Para esse autor, por meio da observação dos *artefatos visíveis*, dos *valores* e dos *pressupostos* sobre os quais se formam os paradigmas culturais de uma organização, pode-se conhecer a sua cultura.

1. Artefatos visíveis

Os *artefatos visíveis* envolvem o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões visíveis e audíveis de comportamento e documentos públicos como manuais de funcionários, história, cartas, contrato social e outros.

Eles encerram um nível de análise difícil, pois trata-se de dados fáceis de serem obtidos e difíceis de serem interpretados já que não representam, necessariamente, os verdadeiros valores de uma organização.

2. Valores

Para se conhecer os valores de uma organização, são necessárias algumas pesquisas, pois não se pode analisá-los de forma direta. Ainda assim, muitas vezes, é difícil compreendê-los, já que os valores manifestos da organização expressam o que as pessoas dizem ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Dessa forma, freqüentemente, não se consegue compreender a lógica subjacente ao

comportamento do grupo.

3. Pressupostos

Já os pressupostos, que são os valores subjacentes e predominantemente inconscientes, referem-se à:

- relação da organização com o ambiente - Se é de dominação, de submissão ou de harmonia;
- a natureza da realidade e da verdade - Como a organização define o que é real e o que não é; natureza humana, se é boa, má ou neutra, se as pessoas são passíveis de serem desenvolvidas ou não;
- a natureza do trabalho - Como as pessoas devem ser em relação ao trabalho, ativos, passivos, se autodesenvolverem ou serem fatalistas;
- as relações humanas - Como as pessoas interagem, como o poder se distribui.

Para que se possa desvendar a cultura organizacional, é necessário, segundo Marchiori (1995), observar quais são os antecedentes históricos, como é feita a socialização de novos membros, quais são as políticas de recursos humanos, como são os processos de comunicação e *como é a organização do processo de trabalho*.

Ao proceder à análise dos antecedentes históricos da organização, Marchiori (1995) afirma que se torna possível verificar quais são os valores originais determinados pelos fundadores, quais foram as situações críticas enfrentadas pelo grupo e por quanto tempo o grupo conviveu. Assim, pode-se descobrir se a cultura

passou por grandes alterações ou se permanece similar às intenções dos fundadores da organização.

Segundo Beraldo (2002), a cultura deve desempenhar algumas funções, tais como estabelecer uma fronteira entre uma organização e as outras, transmitir sentido de identidade ao grupo, gerar comprometimentos com a organização além do interesse próprio, ser um mecanismo que guia e molda o comportamento social.

A vantagem da cultura para a organização e para o funcionário é que a cultura intensifica o compromisso organizacional e aumenta a coerência do comportamento do empregado, além de reduzir a ambigüidade, ou seja, mostra o que, como e onde se pode fazer (ROBBINS, 1999)0.

2.3 As relações humanas, a motivação e o comprometimento do cliente interno

O comprometimento e a motivação do funcionário estão intimamente ligados e são grandes pilares das organizações, que devem buscar compreender essa relação e entender o quanto ela deve ser lucrativa para ambos os lados.

2.3.1 As relações humanas como termo técnico

Apesar da vulgarização do termo *relações humanas* pela sociedade, com um sentido de qualquer prática relacionada a pessoas nas organizações, ou então confundindo-o com R.H., sigla utilizada para representar a administração de recursos humanos, ou ainda, de técnicas para se fazer relacionar melhor no contexto

organizacional, este termo tem história.

Relações humanas, segundo Sampaio (1999), é um termo cunhado a partir das pesquisas em administração realizadas por Elton Mayo e alguns dos seus colaboradores, na década de 20, quando procurava estabelecer uma relação entre a luminosidade dos ambientes de trabalho e a produtividade, por meio de uma metodologia experimental.

Tendo sua hipótese frustrada no nascedouro, essa equipe começou a observar que a produtividade fôra alterada por fatores humanos, especialmente fenômenos de grupo, que *escaparam* aos seus controles metodológicos.

Sampaio (1998) descreve que, percebendo o seu equívoco metodológico e, conseqüentemente, o equívoco de uma das principais premissas do taylorismo, escola de pensamento administrativo dominante no meio de certos tipos de indústrias, Mayo (*apud* SAMPAIO, 1998), começou a difundir a necessidade de se alterarem as relações interpessoais no ambiente de trabalho e de se atentar aos fenômenos de grupo, embora não tivesse formulado nenhuma proposta prática ao nível da reorganização dos processos de produção. Dessa forma, ele iniciou um movimento denominado *human relations*, que foi posteriormente integrado ao *credo taylorista* e que ganhou notoriedade, sendo, aos poucos, o seu sentido popularizado e ampliado.

Nos dias de hoje, entretanto, as áreas em empresas responsáveis pela implementação de programas e práticas voltadas às pessoas têm se denominado áreas de administração de Recursos Humanos – RH – ou, mais recentemente, gestão de pessoas (o que não se confunde com a área de pessoal, termo que designa geralmente uma atividade mais cartorial e legal).

2.3.2 Em busca da motivação no trabalho

Os autores da administração científica, especialmente Taylor, entendem que a remuneração motiva o homem ou, simplesmente, o homem trabalha para receber dinheiro. Seu projeto de organização do trabalho repousa sobre uma lógica de articulação entre o valor a ser pago e a produtividade individual do trabalhador, extensamente criticada por uma gama de autores, independentemente do seu credo político e de sua localização geográfica.

Apesar das críticas, muitos gerentes continuam sem entender por que seus subordinados, tão bem remunerados, não trabalham felizes em seus postos.

A abordagem comportamental em psicologia, segundo Sampaio (1998), difundiu a teoria do reforçamento (respondente e operante) como um instrumento teórico capaz de ser empregado no ambiente de trabalho. Alguns de seus resultados são o desenvolvimento de programas de avaliação do desempenho (geralmente individuais) e programas de prêmios e recompensas nas organizações. Os programas de premiação, entretanto, têm se mostrado voláteis no ambiente de trabalho.

Os programas de recompensas perdem seu poder reforçador em um curto espaço de tempo, segundo defende Bergamini (1998). As recompensas passam a ser vistas como direitos. A não concessão, ou a não obtenção das mesmas pelos trabalhadores, passa a ser motivo de descontentamento, insatisfação ou descrédito com relação ao programa. A obtenção das recompensas pode gerar fenômenos de grupo no ambiente de trabalho como a estigmatização do premiado por seus colegas, fazendo com que o objetivo da organização seja reverso.

Um sistema de premiação calcado em desempenho grupal, entre outros

problemas identificados por Matrait (1993), criou um clima tal de tensão entre os membros dos grupos de uma empresa de processos, que gerou conflitos entre as pessoas, aumento de absenteísmo para tratamento de doenças psicossomáticas e conseqüente redução da produtividade. Os trabalhadores dessa empresa sentiam-se responsáveis pela possível perda dos prêmios e pelos problemas que isso poderia gerar para os seus colegas de trabalho, o que os fazia trabalhar em clima de tensão.

Levinson (*apud* SAMPAIO, 1999, p. 3) provoca bastante as teorias comportamentais em seu trabalho, quando mostra, entre outras situações, um caso acontecido com técnicos de manutenção de empilhadeiras adquiridas sem considerar-se o clima úmido de Nova York, e que, por essa razão, não se conseguia fazê-las funcionar. Nesse caso concreto, a desmotivação para o trabalho devia-se a aspectos gerenciais e tecnológicos (ambientais, portanto, o que permite uma análise comportamental da situação), mas independe de *programas de incentivos* ou de *treinamentos para melhorar a motivação*.

Para Sampaio (1998), algumas outras contribuições teóricas podem ser agrupadas sob a designação de teorias fatorialistas. Seus expositores procuram identificar conjuntos de fatores capazes de motivar as pessoas. Um de seus autores mais célebres é o humanista Abraham Maslow, que propôs, a partir de suas observações junto a clientes de consultório, a existência de uma hierarquia de motivos, a saber: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de auto-estima e necessidades de realização pessoal. Ele entendia que a satisfação de um nível de motivos fazia com que o indivíduo passasse a considerar motivadores os fatores de um nível superior.

A maior contribuição de Maslow, segundo Sampaio (1998), reside na

ampliação da discussão acerca da motivação, com um referencial teórico que inclui aspectos do mundo interno e da subjetividade, mas não se configurou como um modelo capaz de gerar tecnologias de atuação ou intervenção, apenas exigindo uma amplitude maior nas políticas e programas de pessoal.

Ainda, nesse grupo, destacam-se as teorias de Herzberg, que distinguiu entre os fatores, aqueles que considerava motivadores dos que ele considerava higiênicos, ou seja, aqueles cuja ausência ou desatenção implicava insatisfação dos trabalhadores, mas cuja presença considerada satisfatória não gerava nas pessoas qualquer satisfação pela realização do trabalho ou vontade de trabalhar.

À medida que ele vai distinguindo os fatores, vê-se que os ligados ao ambiente externo, como as condições de trabalho, o salário, a qualidade do relacionamento com os colegas e com a chefia, o *status-quo* e a segurança com relação ao emprego seriam fatores higiênicos, enquanto o sentimento de realização profissional, o reconhecimento dos esforços empregados na consecução de objetivos, a percepção que o empregado tem da importância das atividades que realiza, a associação entre suas ações no trabalho e seu progresso e crescimento no mesmo seriam motivadoras. Com seu trabalho, ele abriu caminhos para a elaboração de propostas de *destaylorização* dos processos de organização do trabalho.

Em um trabalho publicado originalmente em 1982, conjuntamente com Elisabeth Abdoucheli, Dejourns (*apud* SAMPAIO, 1999) discute as relações entre a motivação para o trabalho e o desejo. É importante a análise da noção psicanalítica de desejo, por estar ligada a dois fenômenos humanos importantes: a construção da subjetividade e a insaciabilidade continuada do homem, o que o caracteriza como um ser desejante.

Basicamente, Dejours (1994) entende com a psicanálise que, diante do inconsciente, as pessoas são únicas, com uma história de vida própria e pessoal e uma psicodinâmica singular. A atividade laboral seria um espaço possível de investimento dos impulsos, portanto, um espaço articulado ao desejo. Se o trabalhador, agora visto como sujeito, encontra na organização do seu trabalho um espaço que lhe permite realizar tais investimentos, estabelecer metas alcançáveis, construir uma auto-imagem compatível com suas aspirações e história de vida, o trabalho torna-se um espaço que permite a regulação natural do equilíbrio psíquico e somático. Em caso contrário, transforma-se em sofrimento e demanda do trabalhador o desenvolvimento de defesas psíquicas contra as formas de organização do trabalho.

Por conseqüência, a motivação para o trabalho pode ou não estar articulada ao desejo, dependendo de como os processos de trabalho se acham estabelecidos na empresa ou organização onde quer que a pessoa esteja vinculada.

Em outro estudo, Dejours et al. (1993) propõem que a saúde mental no trabalho reside na possibilidade de o empregado propor metas atingíveis e possuir espaços de concretização de suas aspirações, o que é de difícil realização nas instâncias hierárquicas inferiores de boa parte das empresas, especialmente as taylorizadas.

Tal visão exige dos profissionais que pretendem atuar com pessoas no mundo do trabalho uma noção de homem em constante movimento, transformação, mudança. Ela propõe, portanto, que se pesquisem continuamente as satisfações e insatisfações dos trabalhadores, que se estabeleçam, portanto, canais de comunicação com as pessoas que trabalham, posto que suas demandas, interesses e motivos se deslocarão no decorrer do tempo, e não necessariamente no sentido descrito por Maslow.

2.3.3 O fenômeno motivação

Segundo Sampaio (1999), a motivação para o trabalho é uma questão complexa, ou seja, envolve as relações de trabalho (incluindo aqui as relações de poder), a organização e o ambiente de trabalho, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente econômico-financeiro, as metas e objetivos organizacionais e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente.

Sampaio (1999) ainda afirma que, embora as mais diferentes instâncias da organização possam ter influência sobre o fenômeno-motivação, é pouco provável que um programa ou uma intervenção isolada, seja de um profissional de relações públicas, seja de um psicólogo do trabalho ou de um gerente, possam ser conclusivos.

Por essa razão, o mais coerente é criarem-se espaços de discussão e avaliação da organização como um todo, identificarem-se os pontos de insatisfação dos trabalhadores, gerarem-se modificações nas políticas, programas e organização do trabalho, fazerem-se instâncias de diálogo e negociação do que tentar-se propor uma arquitetura social calcada em supostas teorias da natureza humana da motivação, que ainda são muito parciais.

Sob essa ótica, Sampaio (1998) alerta que se multiplicam as práticas experimentais nas empresas brasileiras: pesquisas de clima organizacional, programas de qualidade de vida no trabalho, programas de administração participativa (como círculos de controle de qualidade, programas de cliente interno e outros), estabelecimento de canais de comunicação interna (boletins, jornais, rádios e canais ligados à informática como correios eletrônicos entre outros).

Esse projeto tem avançado com as mudanças que se verificam nas organizações brasileiras, mas, em muitas delas, a tônica das relações de trabalho ainda são o autoritarismo e a desqualificação dos funcionários de linha de frente.

2.3.4 Comprometimento organizacional

Com o objetivo de se tornarem mais competitivas, as organizações têm implementado diferentes estratégias de modernização tecnológica e organizacional, que podem perder a sua efetividade caso as empresas não disponham de uma força de trabalho comprometida com a organização em que atuam e com o seu próprio trabalho.

Pode-se dizer que, no momento atual, as organizações estão concentrando esforços em estratégias organizacionais e em políticas mais compatíveis com a flexibilização do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores com a qualidade e produtividade. Como indicadores, podem ser citadas as experiências direcionadas ao desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade, bem como as tendências de maior participação dos funcionários nos processos de gestão e nos resultados da organização.

Assim, a modernização técnica e organizacional de inúmeras instituições públicas e privadas no País deve também privilegiar o desenvolvimento de formas mais coletivas de comprometimento entre os trabalhadores, bem como a determinação de políticas pautadas em experiências verdadeiras de participação e autonomia no trabalho.

Cerqueira (1994, p. 10), em relevante contribuição ao tema, apresenta os

conceitos de comprometimento e envolvimento da seguinte maneira:

a adesão externa, superficial, ou seja, de envolvimento, é **reativa negativa**, prejudicial, mas ocorre por um processo natural de defesa psicológica, por conveniência, por interesse, medo, etc. Esse tipo de adesão superficial é próprio do ser humano [E continua:] podemos concluir, também, que a adesão interna, ou seja, o comprometimento é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à idéia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral.

2.4 Entendendo o *endomarketing*

Na ânsia de defender uma nova idéia ou lançar um novo conceito, alguns autores confundem-se no que diz respeito ao *marketing* interno, à comunicação interna e ao *endomarketing*, propondo que todos tenham o mesmo significado. Porém, tais termos apresentam diferenças semânticas e pragmáticas, que devem ser levadas em consideração.

2.4.1 Contextualizando o *marketing* interno

Os anos 80 representaram um período de grande turbulência em toda a economia mundial. De acordo com Aidar (1995, p. 58), "as necessidades de mudança se tornaram rapidamente visíveis e as empresas tiveram que aprender a administrar fora de períodos de bonança".

Essas mudanças provocaram uma série de implicações para as relações até então estabelecidas entre o mercado, o capital e o trabalho. No início da década de noventa, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (1992) – apontava algumas das mudanças que já estavam sendo percebidas nas organizações, dentre

elas: as mudanças no processo de trabalho na produção, nas relações entre trabalhadores e empresas, nas estruturas ocupacionais e no desenvolvimento de recursos humanos, nos padrões de educação exigidos pelas organizações e nos esquemas de benefícios, recompensa e motivação.

Porém, o desafio das organizações frente a esse novo cenário indicava que a busca da vantagem competitiva ia além do gerenciamento tradicional até então praticado, caracterizado pela extrema timidez no que diz respeito a inovações e ainda muito preso às práticas burocráticas.

Dessa forma, aquelas organizações que tinham a única e exclusiva preocupação com o lucro, por meio de uma maior participação dos seus produtos ou serviços no mercado, foram convidadas a repensar seus modelos administrativos, via desenvolvimento de novas estratégias que lhes permitissem assegurar uma posição de destaque numa nova realidade de mercado.

Com o advento da globalização, as empresas experimentaram uma concorrência cada vez mais acirrada com outras organizações multinacionais que dispõem de um estilo gerencial moderno, compromisso com a alta qualidade e força de trabalho adequadamente administrada.

Isso fez com que os administradores e empresários brasileiros dessem início a um replanejamento dos modelos organizacionais vigentes até então, orientados para a valorização dos recursos humanos e objetivando o comprometimento dos seus funcionários com os valores e a filosofia da empresa.

Segundo Moller (1999, p. 5)

o novo modo de pensar completa e amplia os antigos, acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade: melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar o espírito de equipe e manter padrões éticos elevados.

Nesse contexto, descobre-se a importância do *marketing* interno como ferramenta complementar estratégica que, juntamente com a gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos organizacionais.

O *marketing* interno, política que se volta, essencialmente, para a satisfação e valorização dos funcionários, merece a mesma atenção e esforços que a empresa empreende para o público externo. Desse modo, não é mais possível conceber que a melhoria da qualidade de serviços e produtos, bem como da produtividade, possa ser alcançada sem a cooperação dos empregados.

Gronroos (1993, p.278) explica que o termo *marketing* interno emergiu primeiro na literatura de *marketing* de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços. O autor destaca que, "sem ter usado o conceito em si, Eiglier e Langeard (1976) discutiram a necessidade de fazer o *marketing* de serviços internamente nas organizações".

O autor relata que o termo foi cunhado como um conceito tipo *guarda-chuva* para englobar uma diversidade de atividades e ações internas às empresas, que não eram novas em si próprias, mas que, enfocadas dessa forma, ofereciam uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação voltada para serviços, gerando um interesse por clientes e pelo *marketing* entre os funcionários da organização.

Segundo Michon (1988), o surgimento do *marketing* interno pode ser atribuído a dois fatores: a redescoberta dos recursos humanos como recurso raro e estratégico para a empresa e a valorização do *marketing* de serviços como elemento essencial para a performance da organização.

Enquanto os clientes externos trocam dinheiro por produtos ou serviços,

os funcionários trocam um bom desempenho no trabalho por recompensas ou benefícios. O conceito principal de *marketing* interno pressupõe que o compartilhamento de interesses no interior da organização facilita qualquer ação mercadológica externa.

Brum (1994, p. 23) explica o *marketing* interno como sendo ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e seus familiares. É completa, afirmando que " é um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados".

A autora limita o conceito de *marketing* interno, definindo-o como sinônimo da comunicação interna, afirmando que ele está diretamente ligado a fatores como educação, cultura e informação.

Michon (1988, p. 8) define *marketing* interno como

uma estratégia de marketing no interior da empresa, com a finalidade de conceber e promover idéias úteis à organização, através da comunicação pelo diálogo com os assalariados para que estes possam exprimir-se e escolher livremente, favorecendo sua dedicação ao trabalho.

Para esse autor, o *marketing* interno é uma realidade que se insere na abordagem do comportamento das organizações e na evolução das práticas administrativas. Michon (1988) deixa clara a abordagem de que os *assalariados* têm necessidade de se expressarem, o que se tornou uma realidade moderna e que gera uma valorização positiva do seu papel na empresa.

Isso demonstra que o empregado não precisa apenas de um bom salário, mas necessita do incentivo e reconhecimento da sua participação nas atividades da organização e na busca da satisfação do cliente.

No domínio dos serviços, a primeira preocupação repousa sobre a

qualidade da prestação do serviço humano. Este fator faz a diferença entre as empresas e conduz à satisfação das necessidades dos mercados externos. Isso envolve a alta gerência das organizações, as pessoas do primeiro escalão, mas principalmente os que participam da linha de produção e distribuição do serviço.

Como o *marketing* interno deve permear toda a organização, Moller (1999, p. 19) descreve o papel dos gerentes no processo da qualidade dos serviços do seguinte modo:

a tarefa mais importante da gerência é motivar pessoas – o recurso mais valioso da organização – para que façam o melhor possível. É função da gerência inspirar cada um e todos os funcionários, para que tenham um alto padrão de qualidade pessoal.

2.4.2 A qualidade no processo de *marketing* interno

A aplicabilidade das ferramentas de *marketing* pelas organizações nas relações de troca estabelecidas com o empregado tem início, assim como no planejamento do *marketing* tradicional, com a identificação das necessidades e desejos do grupo de funcionários a fim de desenvolver uma oferta de salário, benefícios, oportunidades de carreira e desenvolvimento profissional que viabilizem a atração e retenção de um contingente de pessoas motivadas a trabalhar com eficiência e criatividade, capazes de participar ativamente das mudanças que a empresa deverá se propor a realizar internamente, com o objetivo de se tornar mais competitiva e ter atitudes de excelência e dinamismo.

Aidar (1995, p. 85) esclarece que

é difícil imaginar uma empresa satisfazendo com consistência os requisitos de qualidade, a menos que seus bens e serviços sejam produzidos e

prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal. Assim, o ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa deve ser o desempenho do indivíduo e sua atitude em relação à qualidade.

Quando a organização consegue promover alto nível de qualidade pessoal entre os seus funcionários, é evidente que consiga alto nível de qualidade nos departamentos em que esses indivíduos atuam. Assim, é possível criar produtos e serviços que agreguem valor aos seus clientes.

Aidar (1995) ainda afirma que os clientes satisfeitos significam, na maioria das vezes, melhores resultados financeiros para a empresa, o que gera também um sentimento de orgulho em relação às conquistas da empresa e cria um bem-estar geral e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, o espírito de equipe e um alto nível de qualidade pessoal, desde que o funcionário possa se sentir parte daquela vitória da sua organização e não apenas um simples meio utilizado para produzir moedas.

Tudo o que se sabe sobre o *marketing* tem correlata aplicação em *marketing* interno. As empresas podem usar pesquisa de *marketing* para compreender melhor os seus empregados da mesma forma como se procede com os clientes externos.

Os empregos podem ser repensados, modificados e aperfeiçoados, assim como os produtos que uma empresa disponibiliza para a utilização e consumo do mercado externo. O mercado interno é passível de segmentação, tal como acontece com os demais públicos da organização. As empresas podem ser mais eficientes por meio da elaboração e utilização de comunicação para atrair candidatos a empregos e reter talentos internos, além da possibilidade de utilização de campanhas promocionais para informar, influenciar e motivar os colaboradores da organização, tal como é feito com os mercados externos.

2.4.3 Atividades do *marketing* interno

Dentre as diversas estratégias que compõem o escopo do *marketing* interno, Gronroos (1993) atribui sete atividades que considera de grande importância e que serão listadas e analisadas abaixo:

1. Treinamento e Desenvolvimento

A falta de compreensão das estratégias da empresa e da existência e importância das responsabilidades dos funcionários, que podem ser chamados de agentes de *marketing*, é uma constante dentro das organizações. Gronroos (1993, p.290) considera que falta um "*know-how* de serviços" no pensamento organizacional e também em nível operacional.

As tarefas relativas à melhoria do nível de conhecimento sobre a realidade e sobre a transformação das atitudes estão altamente interligadas. O treinamento, em forma de programas internos e externos, é quase um componente básico necessário a um programa de *endomarketing*.

Bekin (1995, p. 55) considera o treinamento sob a ótica da educação e do desenvolvimento. Ele explica que

o treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só de uma determinada técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implica a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano.

2. Apoio da gerência e comunicação interativa interna

A importância do papel da alta gerência para o êxito do programa de

marketing interno já foi ressaltada anteriormente. Porém, Gronroos (1993, p. 291) considera que esse suporte pode acontecer de várias maneiras, tais como:

- continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas;
- Encorajamento ativo aos subordinados ;
- Envolvimento dos subordinados no planejamento e na tomada de decisão;
- Feedback aos subordinados e fluxo de informações nos dois sentidos, nas interações formais e informais;
- Estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador.

Carlzon (1989) afirma que as pessoas, às vezes, acreditam que delegar responsabilidade é o mesmo que abdicar da própria influência. Na verdade, a delegação é uma importante ferramenta gerencial, que deve ser incentivada nas organizações, desde que a cultura da organização esteja preparada para utilizá-la adequadamente. O autor considera que o papel do gerente médio é indispensável ao bom funcionamento de uma organização descentralizada e acredita que as empresas devem apostar na formação de líderes, não de chefes. Ele apoia a idéia de que

a motivação da linha de frente e o apoio ao seu trabalho exigem gerentes habilidosos e inteligentes, que tenham competência para treinar, informar, criticar, elogiar, educar, etc. Sua autoridade destina-se a transformar a estratégia geral em diretrizes práticas a serem seguidas pela linha de frente, mobilizando em seguida os recursos para que a linha de frente atinja os seus objetivos (CARLZON, 1989, p. 68).

O planejamento e a tomada de decisão conjuntos com os empregados podem ser uma forma de obter o comprometimento antecipadamente para ações futuras que venham a emergir do processo de planejamento. A necessidade de informações e de *feedback* aos funcionários é inquestionável, já que o objetivo é que o empregado esteja preparado para satisfazer aos desejos e anseios por produtos, serviços ou informações demandadas pelo público externo.

3. Comunicações internas de massa e apoio de informações

Para que a comunicação interna atinja seus objetivos, é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade, o que só pode ser alcançado à medida que o discurso é condizente com prática do dia-a-dia.

A comunicação interna é um fator estratégico no sucesso dos negócios, pois gera resultados, é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da organização junto aos seus públicos. Porém, é importante que os envolvidos no processo de comunicação interna, principalmente a alta direção, entendam que comunicar é fornecer uma informação seguida de *feedback* (KUNSCH, 1995).

A autora ainda afirma que as empresas que utilizam o processo de comunicação de "mão única", ou seja, que acham que a organização deve apenas falar, sem ouvir seus interlocutores, estão fadadas ao insucesso.

Segundo Kunsch (1995, p. 93),

a comunicação interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

4. Ferramentas de administração de pessoal

As descrições de cargo, os procedimentos de recrutamento, o plano de carreira, salário, prêmios e benefícios indiretos, assim como outros instrumentos da administração de pessoas devem ser planejados e implementados pela organização

de tal forma que contribuam para o atingimento das metas do *marketing* interno.

Os empregados não podem mais ser vistos como custos para a empresa e, sim, como parceiros que merecem a atenção da administração.

Ferrell et al. (2000, p. 131) afirmam que

muitos indivíduos são recompensados simplesmente por fazer um bom trabalho. Outros estão interessados apenas em ganhos financeiros. A chave é balancear essas diferentes percepções e desenvolver um programa de avaliação e remuneração que vincule as recompensas dos funcionários aos níveis de desempenho exigidos pelas atividades de marketing.

5. Comunicação externa de massa

As campanhas publicitárias, os folhetos, anúncios, *spots*, propagandas devem ser primeiramente *vendidos* para o público interno, antes mesmo de chegarem ao mercado externo. Isso faz com que se crie um clima de compromisso dos empregados com as atitudes adotadas pela empresa, levando informação em caráter prioritário aos funcionários.

6. Pesquisa de mercado

As pesquisas servem como uma referência para as estratégias que a empresa irá adotar. Podem ser utilizadas interna e externamente e identificam o desempenho da organização, o nível de envolvimento e comprometimento dos seus funcionários e as suas expectativas, bem como as atitudes e opiniões do mercado externo em relação à empresa.

7. Segmentação de mercado

É utilizada para identificar o tipo certo de pessoas para as variadas funções na organização. Procura-se agrupá-las de forma mais homogênea possível, para que as atitudes e comunicações da empresa sejam trabalhadas de forma dirigida.

2.5 *Marketing* interno ou *endomarketing*?

Os termos *marketing* interno e *endomarketing* vêm sendo usados, com frequência, principalmente por autores nacionais, como sinônimos, o que acaba gerando uma confusão conceitual. É importante entender quais são as diferenças entre um e outro e a sua aplicabilidade nas organizações.

Souza e Santos (1992) apresentam uma definição do *endomarketing* levando em consideração a questão da multidisciplinaridade para que se entenda o conceito. Eles defendem que

o *endomarketing* por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão.

Os autores defendem que o *endomarketing* não é apenas uma técnica, mas carrega consigo concepções de relações humanas, relações de troca e de administração estratégica. Além disso, é um tema multidisciplinar e deve receber

contribuições de várias áreas do conhecimento.

Porém, foi Inkotte (2000) quem propôs uma diferenciação de conceitos, defendendo que o *marketing* interno é uma preparação da empresa e isso passa pela seleção, treinamento, motivação e informação dos funcionários, com o objetivo bem definido de mobilizar toda a organização para o atendimento às necessidades do cliente externo. Enquanto o *endomarketing* é uma evolução do conceito de *marketing* interno e deve ser entendido, segundo Inkotte (2000), como uma forma opcional de gestão para aquelas empresas que já utilizam das estratégias de *marketing*, tendo o cliente interno como um segmento de mercado e adaptando-se para motivar, conquistar, encantar e fidelizar seus funcionários, tornando a empresa atrativa, por diversas razões, para o cliente interno.

Não há como ofertar à comunidade excelentes serviços de segurança pública se internamente a organização não consegue administrar os anseios e desejos de seu pessoal.

Inkotte (2000) apresenta, também, uma diferenciação entre os conceitos de público interno e cliente interno, sendo o primeiro o grupo-alvo das tarefas de comunicação interna, enquanto o segundo pode ser entendido como um grupo de funcionários para quem a empresa é ofertada como um produto.

2.5.1 O composto de *endomarketing*

Assim como McCarthy propôs a teoria dos 4Ps do *marketing*, chamada de composto de *marketing* e o prof. Robert Launterborn (*apud* KOTLER, 2001) descreveu a teoria dos 4Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação), alguns

autores também deram a sua contribuição, propondo o composto de *endomarketing* ou *endomarketing-mix*.

Piercy e Morgan (*apud* PONCE, 1995) sugerem que as mesmas técnicas de comunicação e análise utilizadas para abordar os clientes externos deveriam ser adaptadas e usadas para difundir as estratégias e planos para objetivos importantes dentro da organização. Assim, eles desenvolveram uma estrutura de *marketing* interno baseada nos seguintes termos:

- produto – São as estratégias e o plano de *marketing* no qual elas estão contidas. Contudo, o que está implícito é que o produto a *ser vendido* é composto pelos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para fazer o plano de *marketing* funcionar;
- preço – O que os clientes internos devem *pagar* quando eles compram o produto e o plano do *marketing*. Isso pode incluir o sacrifício de outros projetos que competem com o plano de *marketing*, mas, fundamentalmente, refere-se ao custo psicológico a ser pago pela adoção de valores-chave diferentes e da mudança da forma como os trabalhos são feitos;
- comunicação – Usada para informar, persuadir e trabalhar as atitudes do pessoal-chave no mercado interno;
- distribuição – Este elemento está preocupado com os lugares físicos e sociotécnicos nos quais devem ser entregues os produtos e suas comunicações: reuniões, sessões de treinamento, seminários etc.

Porém, Flipo (*apud* PONCE, 1995, p. 28) utiliza também o composto de *marketing* para explicar a função do *marketing* interno, atribuindo o produto ao

emprego oferecido pelo empregador ao funcionário; o preço refere-se ao custo psicológico para um funcionário permanecer numa situação de trabalho não satisfatória; a distribuição seria o espaço geográfico onde os funcionários estariam alocados e a promoção seria a comunicação das estratégias corporativas.

Uma das maiores contribuições atuais para o entendimento do *endomarketing-mix* é apresentada por Inkotte (2000), baseada nos conceitos do *marketing* tradicional e que se configura da seguinte maneira:

- o produto, que é planejado para atender as necessidades e desejos do consumidor, passa a ser a companhia, a organização, adaptada para atender às expectativas do cliente interno, oferecendo motivação e bem-estar aos seus funcionários como forma de encantá-lo;
- o preço, que determina o valor de venda do produto e é fixado com base nos custos de produção e fatores mercadológicos, é substituído pelo elemento custos, que significa o investimento que a empresa faz em seus clientes internos, levando-se em consideração a remuneração, treinamentos, benefícios, entre outros;
- a praça, que compreende a seleção e controle das vias de distribuição, visando a disponibilização dos produtos em tempo e locais apropriados, equivale, no *endomarketing-mix*, aos coordenadores, pessoas responsáveis em disseminar as informações na organização e a cultura do *endomarketing*;
- a promoção, que tem por objetivos tornar o produto conhecido e estimular a demanda, tem seu correspondente no elemento comunicação, que abrange diversas atividades de coleta e disseminação de informações.

A proposta apresentada por Inkotte (2000), que por *coincidência, ou não*, conforme o próprio autor afirma, é baseada em 4 Cs (companhia, custos, coordenadores e comunicação) merece alguma atenção em fatores meramente semânticos, como:

- quando o autor fala que o produto é a companhia, vale lembrar que estão incluídas as empresas, instituições, organizações governamentais e não-governamentais, que podem ter a cultura do *endomarketing* implantadas com êxito;
- ao se referir aos coordenadores, equivalentes à praça no *marketing*, Inkotte (2000) deixa bem claro que todos dentro da empresa podem assumir esse papel, sendo chefias intermediárias, líderes de opinião ou qualquer outro indivíduo que voluntária ou involuntariamente disseminam a nova cultura;
- os custos, que equivalem ao preço no *marketing*, são, na verdade, investimentos que a organização faz em seu pessoal interno, buscando o seu aprimoramento e satisfação;
- a comunicação interna pode utilizar todos os instrumentos do composto promocional tradicional, ou seja: relações públicas, propaganda, força de vendas, promoção de vendas, *marketing* direto e *merchandising*, para atrair, estimular, informar e aproximar-se dos funcionários.

Torna-se, dessa maneira, possível entender como é que funciona, na prática, o processo de gestão do *endomarketing*, com as suas características e seus principais instrumentos. A adequação do *endomarketing-mix* a cada tipo de organização deve ser bem planejada e contar com a participação do maior número de pessoas.

2.6 Visão sistêmica dos 4 As

Em um modelo de interação das ferramentas de *marketing* com o seu meio ambiente, proposto pelo professor Richers (1981) e batizado pelo nome de Visão Sistêmica dos 4 As, é apresentada uma nova maneira de perceber o mercado e de provocar uma interferência planejada e orientada para os objetivos de *marketing*.

2.6.1 Aplicação dos 4 As em *marketing*

Richers (*apud* COBRA, 1992) descreve a interação da empresa com o meio ambiente em função dos seus objetivos e por meio da efetiva ação das ferramentas do composto de *marketing*. Os 4 As são os seguintes: análise, adaptação, ativação e avaliação.

1. Análise

Visa identificar as forças vigentes no mercado, como economia, política, sociedade, concorrência, legislação e tecnologia e suas interações com a empresa. Para isso, são utilizadas a pesquisa de mercado e o sistema de informações em *marketing*. Isso é feito com o objetivo de identificar também o que, como, onde quando, por que e quem compra, a fim de estimar a demanda de mercado e o potencial de consumo.

Dessa maneira, o papel do *marketing* é identificar os fatores que

influenciam o consumo e procurar ativar a demanda via força do *marketing*, ou seja, descobrir necessidades não satisfeitas e buscar a produção de bens ou serviços que atendam a essas expectativas de mercado.

2. Adaptação

É o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às necessidades de consumo identificadas por meio da análise. Isso ocorre via posicionamento do produto em termos de: *design* (desenho), características e qualidade, marca, embalagem, preço sugerido aos clientes, distribuidores e/ou aos consumidores finais e serviços ao cliente ou consumidor. É também a interpretação do estágio do ciclo de vida de cada produto e do portfólio dos produtos da empresa em relação à concorrência. Pode também ser chamado de composto de produtos.

3. Ativação

Também chamado de composto promocional que, juntamente com o composto de produtos, formam o composto de *marketing*.

Os elementos-chave da ativação ou composto promocional são: distribuição (por meio de suas políticas e seus canais de escoamento e venda de produtos e também da logística ou distribuição física que incluem o transporte e o armazenamento de produtos), força da venda pessoal, da promoção de vendas, da propaganda, do *merchandising* e das relações públicas.

4. Avaliação

Procura avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais, as oportunidades e ameaças, analisando os resultados operacionais de cada esforço de *marketing* isoladamente ou em conjunto. Segundo Richers (1994, p.92), a avaliação abrange obrigatoriamente:

(1) a determinação de padrões de controle; (2) o acompanhamento sistemático dos desvios entre os resultados de certas ações mercadológicas e os seus padrões; e (3) a recomendação de ações corretivas, derivadas da observação dos desvios e que visam melhorias no desempenho de *marketing*.

Essa função é também chamada auditoria de *marketing*, que é o exame periódico, formal e imparcial de todas as operações de *marketing* da organização, a partir dos seus objetivos e padrões de desempenho até as pessoas e estruturas envolvidas na implantação das diretrizes de *marketing*.

O Sistema dos 4 As

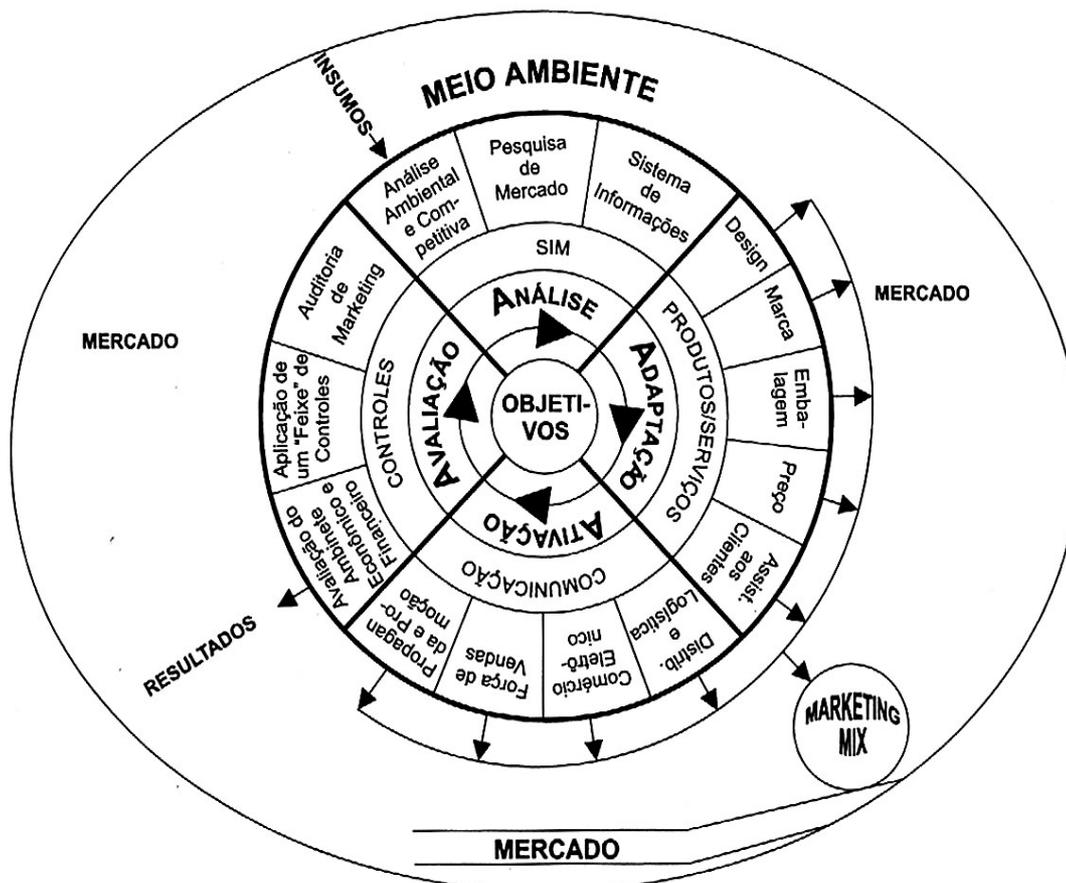


Figura 1 - Visão sistêmica dos 4 As
 Fonte - RICHERS, 2000, p. 155.

2.6.2 Os 4As aplicados ao *endomarketing*

A visão sistêmica dos 4As pode ser adaptada para o *endomarketing*, sendo os seus pilares – análise, adaptação, ativação e avaliação – revertidos para o contexto interno das organizações, fortalecendo a idéia proposta por Inkotte (2000) de que a empresa é o produto a ser ofertado aos consumidores, que são, nesse caso, os próprios funcionários.

3 METODOLOGIA

É importante que se explicita o desenho metodológico adotado no decorrer de todo o trabalho para que se tenha uma visão mais ampla de como os dados, que serviram de base para a construção da dissertação, foram coletados e trabalhados.

3.1 Tipo de pesquisa

Buscando conhecer de forma mais ampla o *endomarketing*, foi utilizada a pesquisa exploratória, que permite apurar, de maneira mais detalhada, o tema abordado, levantando-se dados secundários, experiências, estudos de casos, bibliografias e pesquisas já realizadas. Esse tipo de pesquisa proporciona uma familiaridade inicial com o fenômeno que se deseja investigar.

Segundo Mattar (1996, p.18), a pesquisa exploratória

visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.

Os métodos da pesquisa exploratória compreendem, entre outros, os levantamentos em fontes secundárias.

Assim, essa etapa teve início a partir do levantamento bibliográfico de teses e dissertações, além de livros e periódicos nacionais. Dada à restrição sobre o

tema nas publicações brasileiras, foram consultados alguns autores de origem estrangeira, como forma complementar à pesquisa proposta. Alguns dados já existentes na própria PMMG foram, também, analisados nesta etapa.

Posteriormente, foram coletados dados primários, dentro da organização, utilizando os funcionários para esse fim. Os dados primários são aqueles que são coletados com o propósito de atender às específicas necessidades da pesquisa em andamento. Para isso, foi realizada entrevista quantitativa, via questionários, com os funcionários da PMMG e uma entrevista qualitativa com o Comandante Geral da Polícia Militar de Minas Gerais, Coronel PM Álvaro Nicolau.

3.2 Método e instrumentos de coleta dos dados primários

O método de coleta dos dados primários que foi utilizado nesta pesquisa é o de comunicação que, conforme Mattar (1996, p.62), "consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, oral ou escrita, do próprio". Esse método é o mais utilizado por apresentar maior facilidade de aplicação e possibilidade de levantamentos diversos.

Quanto à forma de aplicação, optou-se pela entrevista pessoal individual, para a qual foi elaborado um tipo de questionário estruturado, não disfarçado, com questões formuladas de modo a obter respostas com base em escala somatória ou escala de Likert.

As escalas somatórias para medir atitudes, propostas por Rensis Likert (*apud* MATTAR, 1996, p. 96), compreendem uma série de afirmações relacionadas

com o objeto pesquisado. De acordo com Mattar (1996, p. 96) "os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância".

Os questionários foram aplicados aos membros da corporação, em número correspondente ao obtido no cálculo amostral, cabendo ao entrevistador o papel de facilitador, fornecendo as informações necessárias, com o cuidado de não apresentar informações ou assumir posicionamentos que pudessem influenciar as respostas dos entrevistados. A entrevista qualitativa também foi realizada individualmente, por meio de contato direto com o Comandante-Geral.

Como a Polícia Militar de Minas Gerais é dividida em dez regiões, foram aplicadas pesquisas em todas elas, o que equivale à cobertura de todo o Estado.

Para registrar suas respostas no questionário, os entrevistados marcaram, numa escala definida de 1 a 5, o nível em que concordam com as afirmações feitas ou delas discordam.

3.3 Definição do universo de pesquisa e amostragem

Para a realização da pesquisa, foi adotada a amostra probabilística simples. De acordo com Samara e Barros (1997, p. 69), esse tipo de amostra probabilística consiste na "escolha aleatória dos elementos que farão parte da amostra".

A Polícia Militar de Minas Gerais conta, atualmente, com um número efetivo de 35.950 colaboradores, distribuídos em suas dez regiões, sendo:

- 1ª RPM – 5.502

- 2ª RPM – 2.233
- 3ª RPM – 2.457
- 4ª RPM – 3.738
- 5ª RPM – 1.292
- 6ª RPM – 2.925
- 7ª RPM – 3.975
- 8ª RPM – 7.806
- 9ª RPM – 1.683
- 10ª RPM – 1.435
- Administração – 2.904

3.3.1 Cálculo amostral da população finita

$$n = \frac{(Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N)}{[(N-1) \cdot e^2] + (Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

Sendo:

Z =1,96 (igual ao número de desvios-padrão a partir da média).

Representa o nível de confiabilidade.

P = significa a percentagem com que o fenômeno se verifica, que é estimado em 50%, quando não se dispuser de informações sobre tal ocorrência. Logo, a percentagem complementar "Q" é igual a 50%, já que: (Q = 100 – P). Quando não se conhece o percentual, estima-se

$P = 0,5$ e, conseqüentemente, $Q = 0,5$.

N = tamanho da população.

n = amostra

e = o erro máximo permitido é arbitrado em função do rigor exigido pelo teste. Quanto maior o rigor, menor o erro máximo permitido e maior o tamanho da amostra.

Assim:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 35.950}{[(35.950 - 1) \times (0,05)^2] + [(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50]}$$

$$n = \frac{34526,38}{90,83}$$

$$n = 380,12$$

Assim sendo, foram distribuídos os questionários para as RPMs de acordo com a tabela 1.

Tabela 1
Distribuição dos questionários aos RPM

RPM	Funcionários	Funcionários (%)	Questionários
1ª RPM	5.502	15,3	58
2ª RPM	2.233	6,2	23
3ª RPM	2.457	6,8	26
4ª RPM	3.738	10,4	40
5ª RPM	1.292	3,6	14
6ª RPM	2.925	8,1	31
7ª RPM	3.975	11,1	42
8ª RPM	7.806	21,7	82
9ª RPM	1.683	4,7	18
10ª RPM	1.435	4,0	15
Administração	2.904	8,1	31

Fonte - Assessoria de Comunicação Institucional (2002).

3.4 Estudo de caso

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, abordando a instituição Polícia Militar de Minas Gerais em seus aspectos administrativos - estratégicos e operacionais -, levando em consideração a interação dos seus funcionários, das diversas patentes, com a organização.

São características verdadeiramente distinguíveis do método de estudo de caso, ao longo de toda a fase de pesquisa, de acordo com Yin (2001, xii), "a definição do problema, delineamento da pesquisa, coleta de dados, análise de dados e composição e apresentação dos resultados".

Ainda, na perspectiva de Yin (2001, p. 19),

os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real".

A contribuição do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses tem se avolumado substancialmente, já que possibilita uma compreensão maior dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

O método do estudo de caso passa a ser uma importante estratégia quando o pesquisador se propõe a examinar acontecimentos contemporâneos e acrescenta duas fontes de evidência que normalmente não são incluídas no repertório de uma pesquisa histórica: observação direta e série sistemática de entrevistas, o que lhe confere uma capacidade de lidar com ampla variedade de evidências.

Como característica do estudo de caso, pode-se citar, também, que é uma investigação empírica que busca apurar um fenômeno contemporâneo dentro do próprio contexto da vida real, especialmente quando ainda não estão bem definidos os limites entre fenômeno e contexto (YIN, 2001).

4 RESULTADOS

Para que se possam entender os resultados das pesquisas aplicadas aos funcionários da PMMG, bem como a análise da entrevista do Comandante-Geral, é importante levar em consideração o contexto em que a instituição está inserida, promovendo um recorte histórico que possibilite o entendimento do seu surgimento até o momento atual.

Assim, os resultados apresentados neste projeto de pesquisa poderão ser compreendidos com mais clareza.

4.1 Caracterização da organização em estudo

No início do século XVIII, impulsionados pela busca ao ouro e pedras preciosas das Minas Gerais, afluíram para a promissora Província expedições vindas de outros lugares mais desenvolvidos, como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e, até mesmo, de Portugal. Nesse contexto, a única lei vigente e que prevalecia era a *lei do mais forte*, fundamentada na força bruta e na violência.

A segurança das autoridades, das vilas e o transporte dos valores explorados da terra exigia, também, mais do que o poder dos simples *almotacés*, dos bandos e das ordenanças ou o medo imposto pelos castigos previstos nas *Ordenações Filipinas*. Exigia a presença de uma tropa que, superando a cobiça própria, fosse estruturada na disciplina e hierarquia militares e pudesse agir no campo e nas cidades, sem que se deixasse levar pelo brilho do ouro, tornando-se, ao mesmo tempo, obediente e tecnicamente apta para cumprir suas missões

específicas.

Assim, com a finalidade de impedir a sonegação de impostos e a institucionalização da violência, bem como erradicar o clima de agitação ora instalado na Capitania, o Governador Pedro Miguel de Almeida – o Conde de Assumar – recorre ao Rei de Portugal, que envia a Minas Gerais duas companhias de dragões, constituídas somente de portugueses, que, tão logo aqui chegaram, foram contaminadas pelo sonho da riqueza fácil, trocando suas armas pelas ferramentas da mineração, como bateias e almocafre.

Diante do enfraquecimento das companhias de dragões e de seu desempenho insatisfatório, o Governador de Minas Gerais – Dom Antônio de Noronha – extinguiu-a, criando, no dia 09 de junho de 1775, o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em cujas fileiras foram alistados somente mineiros, que receberiam seus vencimentos dos cofres da Capitania.

À Força recém-criada, à qual pertenceu Joaquim José da Silva Xavier – o Tiradentes – Patrono Cívico da Nação e das polícias brasileiras, caberia cumprir missões de natureza militar, por meio de ações e operações de enfrentamento dos tumultos, insurreições e defesa do território da Capitania e da Pátria, e, de natureza policial, na prevenção e repressão de crimes, mantendo em ordem a população, para que o ouro pudesse ser extraído, transportado e exportado em favor do Reino Português.

Com o tempo, estabelecida a República, assiste-se também à militarização da Força Pública Mineira, notadamente após a contratação do Coronel Robert Drexler, do exército suíço, para que treinasse os soldados na arte da guerra. Na capital do Estado e nas cidades sedes dos batalhões, a Força Pública apresentava-se com alguma independência e tinha a determinação dos Exércitos

que jamais conheceram a derrota. Contudo, nas cidades e vilas do interior, seus integrantes viviam a reboque do *mando* e das *vontades* políticas locais das quais dependiam para quase tudo.

Mas, com a Força Pública militarizada e aquartelada, surgem, na capital e em algumas cidades maiores, as chamadas *Guardas Civis*, que se encarregariam do policiamento ostensivo.

A Polícia Militar mantinha seus batalhões de infantaria estruturados em companhias de fuzileiros, quando na realidade, seus efetivos se espalhavam pelas cidades, compondo os destacamentos policiais. Essas frações subordinavam-se, disciplinar e administrativamente, ao Comandante do Batalhão e, funcionalmente, pelo poder da requisição e do planejamento do emprego, aos delegados de polícia.

Por meio do Decreto-Lei n. 667 e suas modificações, garantiu-se às Polícias Militares a Missão Constitucional de Manutenção da Ordem Pública, dando-lhes exclusividade do planejamento e execução do policiamento ostensivo, com substancial reformulação do conceito de *autoridade policial*, assistindo-se, também, à extinção de *polícias* fardadas, tais como: Guarda Civil, Corpo de Fiscais do DET, Guardas Rodoviários do DER e Guardas Noturnos.

Em 1988, os constituintes da República estabeleceram um Sistema de Segurança Pública, constituído por órgãos policiais, de acordo com o Artigo 144 da Constituição da República, com estruturas próprias e independentes, embora com atribuições distintas, interligados funcionalmente, corporificando o esforço do Poder Público para garantir os direitos do cidadão e da coletividade, prevenindo e combatendo a violência e a criminalidade.

4.1.1 A organização hierárquico-administrativa da PMMG



Figura 2 - Organização hierárquica da PMMG
Fonte - Assessoria de Comunicação PMMG (2002).

A Emenda à Constituição, de número 39, de 02 de junho de 1999, que alterou a redação dos artigos 39, 61, 66, 90, 106, 110, 111, 136, 137, 142 e 143 da Constituição do Estado, acrescentando, ainda, dispositivos ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, promoveu a desvinculação do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar, passando o Art. 142 a vigorar com a redação que segue:

Art 142 - A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na disciplina militares e comandados, preferencialmente, por Oficial da ativa do último posto, competindo:

I - à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e a restauração da ordem pública, além da garantia do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendárias, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;

II - ao Corpo de Bombeiro Militar, a coordenação e a execução de ações de defesa civil, a prevenção e combate a incêndio, perícias de incêndio, busca e salvamento e estabelecimento de normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio de qualquer tipo de catástrofe (CONSTITUIÇÃO ESTADUAL).

Organizada segundo o *processo escalar*, nos níveis estratégico, tático e operacional, a Corporação é departamentalizada *por funções* - atividade-fim e atividade-meio - e operacionalmente *por território*, segundo a localização geográfica de suas unidades, articulando-se em Regiões, Áreas, Subáreas e Setores, denominados *espaços geográficos*, que circunscrevem os locais de responsabilidade atribuídos às Frações PM. Desse modo, temos conseguido efetividade, dinamismo e interação entre as atividades da Corporação.

4.1.2 A articulação

A visão sistêmica de defesa social, no contexto da segurança pública, busca exatamente ressaltar a gestão compartilhada das políticas públicas, procurando interagir-se com a comunidade, visando soluções conjuntas para suas necessidades de segurança, bem como a parceria, a coordenação, a transparência das atividades desempenhadas pela polícia, com a finalidade de conquistar a excelência organizacional da Polícia Militar.

- **Disposição tática da PMMG em Belo Horizonte**

A 8ª Região da Polícia Militar – RPM –, também denominada Comando de Policiamento da Capital – CPC –, tem sob sua responsabilidade o policiamento da

capital mineira e dos municípios de Ibirité, Sabará e Caeté.

O CPC é composto por seis batalhões de área (1º, 5º, 13º, 16º, 22º e 34º BPM) e sete unidades especializadas (Companhia Independente de Polícia de Trânsito, Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes, Batalhão de Polícia de Eventos, Companhia de Polícia de Guardas, Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas, Companhia de Radiopatrulhamento Aéreo e 4ª Companhia de Missões Especiais).

▪ **Disposição tática da PMMG na RMBH**

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH –, encontra-se a 7ª RPM, sediada na cidade de Contagem. Abrange os municípios da Região Administrativa Central, excetuando-se Belo Horizonte, Ibirité, Sabará e Caeté, além da Região Administrativa do Alto Rio das Velhas, representada hoje pelo 25º BPM em Sete Lagoas.

Considerou-se, para a formação da articulação das Regiões da Polícia Militar, as características dos municípios e suas ligações com a Região Metropolitana, além da influência que sofrem diretamente da criminalidade.

A 7ª RPM é integrada por quatro unidades de categoria batalhão, sendo o 18º BPM em Contagem, o 25º BPM, em Sete Lagoas, o 31º BPM, em Conselheiro Lafaiete e o 33º BPM, em Betim. Conta ainda com mais sete unidades de categoria de Companhia Independente – Cia PM Ind –, sendo a 1ª Cia PM Ind - Nova Lima, a 2ª Cia PM Ind - Ribeirão das Neves, a 6ª Cia PM Ind - Vespasiano, a 7ª Cia PM Ind - Santa Luzia, a 1ª Cia de Missões Especiais - Contagem, a 7ª Cia PM Rodoviária e a 7ª Cia PM Florestal.

- **Disposição tática da PMMG no Interior do Estado**

No interior do Estado, a Polícia Militar está articulada em oito regiões, sendo a elas subordinadas quarenta e sete unidades. Destas , 24 são de categoria BPM e as outras de categoria Cia Independente. Cada RPM dispõe de uma Cia PM Rv (Polícia Rodoviária) e uma Cia PM Pflo (Polícia Florestal) voltadas para atuações específicas nessas atividades.

É importante salientar que as companhias independentes, companhias especiais e pelotões especiais são criados com a finalidade de descentralizar a atuação da Polícia Militar, sem aumentar o efetivo empenhado na atividade-meio, racionalizando o potencial humano dessas frações.

Para a criação e instalação dessas unidades ou Frações de Polícia Militar (Fr PM), considera-se, principalmente, a importância socioeconômica e política das localidades que irão sediá-las, bem como os índices de criminalidade e de violência.

4.1.3 O papel da Polícia Militar no sistema de defesa social

A defesa social está capitulada no texto constitucional como dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, organizada de forma sistêmica, visando a garantia da segurança pública, mediante a preservação da ordem pública, com a finalidade de proteger o cidadão, a sociedade e os bens públicos e privados, coibindo os ilícitos penais e as infrações administrativas.

Nesse contexto, a Polícia Militar tem papel de relevância, uma vez que se destaca, também, como força pública estadual, primando pelo zelo, honestidade e

correção de propósitos, há mais de dois séculos.

Os esforços necessários para se conter o avanço da criminalidade devem alicerçar-se, essencialmente, nas medidas preventivas que visem alcançar os objetivos, projetados interativamente com a comunidade, por meio da parceria e da cooperação, na busca de solução para os problemas relacionados com *meninos de rua, fome e miséria* entre outros.

Assim, para exercer seu papel na preservação da ordem pública e no estabelecimento de um clima de tranquilidade e bem-estar social, a Corporação desenvolve fórmulas e métodos, dentro da teoria da efetividade, buscando, na ambiência externa, os motivos específicos para os planejamentos e a prestação dos serviços à coletividade.

Desse modo, a Corporação, tocada pelo sentimento de solidariedade humana, não se preocupa apenas em combater os efeitos da violência e da criminalidade, participando efetivamente de programas assistenciais destinados às crianças e aos adolescentes que se encontram em situações de risco social e pessoal, bem como às comunidades desassistidas em todo o território mineiro.

4.1.4 Programas sociais

A PMMG desenvolve diversas atividades sociais, buscando maior interação com a população e acreditando que a sua atuação deve ser voltada para a valorização da cidadania.

1. Programa Educacional de Resistência às Drogas

É um programa de prevenção às drogas e à violência para crianças do nível pré-escolar até o ensino fundamental, compreendidas na faixa etária de nove a doze anos de idade, representando um esforço cooperativo entre escolas e Polícia Militar.

O programa foi implantado na cidade de Uberlândia, no ano de 1998, e, desde o seu início, já atendeu cerca de 3.000 crianças em escolas públicas e privadas. Essas crianças, ao longo de seis meses, receberam uma carga preciosa de informações sobre técnicas de resistência ao uso de drogas e à violência de forma geral.

2. Grupo Especial de Atendimento à Criança e ao Adolescente de Rua – GEACAR

Constituído por militares treinados por especialista, dentre os quais psicólogos, sociólogos e assistentes sociais, o grupo desenvolve ações preventivas, sendo dispensado aos *meninos de rua* os cuidados que lhe assegurem o acesso aos direitos para o exercício pleno da cidadania.

Essa intenção foi fundamentada no espírito das Regras Mínimas das Nações Unidas para a Administração da Justiça e da Juventude, que prevê, no seu Art. 12, a criação de corpos de polícia com treinamento especializado, para lidar com crianças e adolescentes infratores.

3. Programa de Iniciação ao Trabalho – PROMAM

O Programa de Iniciação ao Trabalho – PROMAM – teve como finalidade a capacitação do adolescente para a atividade laboral remunerada, conforme prescreve o artigo 68 do Estatuto da Criança e do Adolescente.

A Polícia Militar de Minas Gerais, autorizada pelo Governo do Estado, elaborou um projeto de trabalho que fosse realizado junto aos adolescentes, a fim de prepará-los para tais atividades.

Na realidade, os destinatários do programa eram os adolescentes de ambos os sexos, na faixa etária de 14 a 18 anos, em situação de risco pessoal ou social, definidos da seguinte forma:

- adolescentes que estariam cumprindo medidas socioeducativas em meio aberto;
- adolescentes com passagens de rua, mas, que já estivessem abrigados em alguma Organização Não Governamental – ONG – ou entidade pública, bem como conselhos tutelares.

Após processado o encaminhamento ao PROMAM, o adolescente é submetido a um teste seletivo, incluindo entrevista, como forma de avaliar o seu real interesse em se integrar, voluntariamente, ao programa.

Em seguida, os adolescentes selecionados são encaminhados à PMMG para a realização de um treinamento intensivo, com duração de vinte dias, contemplando, basicamente, aspectos relacionados à socialização.

4. Programa de Trabalho Educativo

O conjunto de projetos e ações denominado Programa de Trabalho Educativo é um esforço articulado da Secretaria de Estado do Trabalho, da Assistência Social, da Criança e do Adolescente – SETASCAD – para o cumprimento do artigo 68 da Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990, Estatuto da Criança e do Adolescente.

O programa deveria ser operacionalizado pela Diretoria de Orientação ao Trabalho Educativo do Adolescente, criada em substituição ao PROMAM. Contudo, diante de suas próprias dificuldades, a SETASCAD procurou fazer uma parceria com a Polícia Militar, que, por sua vez, elaborou um projeto para operacionalizar a idéia por meio da cessão dos monitores, retirados dos seus quadros, e também das instalações físicas, sob coordenação daquela Secretaria, que encaminharia as crianças voluntárias.

5. Ação Cívico Social – ACISO

Por meio de uma ação integrada com diversos órgãos, a PMMG proporciona a uma determinada comunidade momentos de lazer e entretenimento, assistência sanitária, com atendimento médico-odontológico, e a prestação de serviços públicos, tais como: expedição de Carteira de Identidade, Título de Eleitor etc.

6. Patrulha de Segurança Alimentar

A Polícia Militar acredita, também, que as questões do *menor de rua*, da

fome e da *miséria*, constituem emergentes desafios, cuja superação exigem esforços conjuntos do poder público e da sociedade como um todo.

Iniciada em 07 de julho de 1993, são distribuídos, diariamente, oitenta litros de sopa, inclusive nos finais de semana, a partir das 18 horas, mediante o esforço voluntário de militares da administração daquela Unidade da Polícia Militar, que assim procedem após o horário de expediente.

A sopa é feita na cozinha do Regimento de Cavalaria, contando com o apoio dos comerciantes do CEASA, que fornecem os gêneros alimentícios e, da Cervejaria Kaiser, que doa os copos descartáveis.

7. Equoterapia

Contando ainda mais com um esforço participativo, a Polícia Militar, via Regimento de Cavalaria Alferes Tiradentes – RCAT –, mantém programa voltado para menores portadores de *síndrome de Down*, que podem utilizar de uma nova modalidade de terapia, chamada de equoterapia.

8. Atividades diversas

Atendendo ao chamamento de outros órgãos, a Polícia Militar tem atuado em campanhas de vacinação de animais, dengue, febre aftosa, além de garantir o poder de polícia de outros órgãos da administração direta do Estado, especialmente na fiscalização fazendária.

4.2 Apresentação dos resultados da pesquisa quantitativa

As informações fornecidas pelos funcionários da PMMG, via resposta ao questionário de vinte e seis perguntas objetivas, foram transformadas em gráficos que serão apresentados nas figuras a seguir.

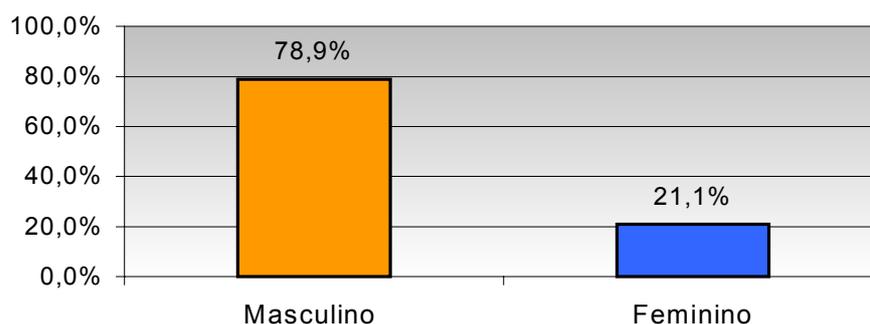


Figura 3 - Gráfico relativo ao sexo
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (78,9%) é do sexo masculino, sendo que 21,1% dos entrevistados são policiais militares femininas.

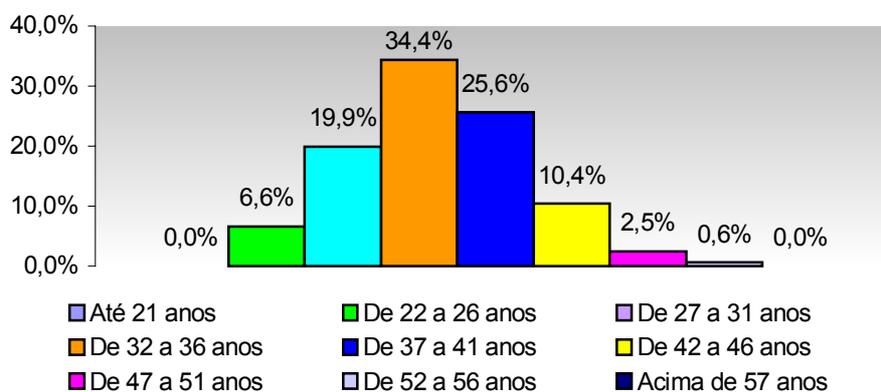


Figura 4 - Gráfico relativo à faixa etária
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados tem entre 32 e 36 anos (34,4%) e somente

0,6% tem entre 52 e 56 anos. Entre 27 a 31 anos, existem 19,9% da população pesquisada, e 25,6% estão concentrados entre 37 a 41 anos.

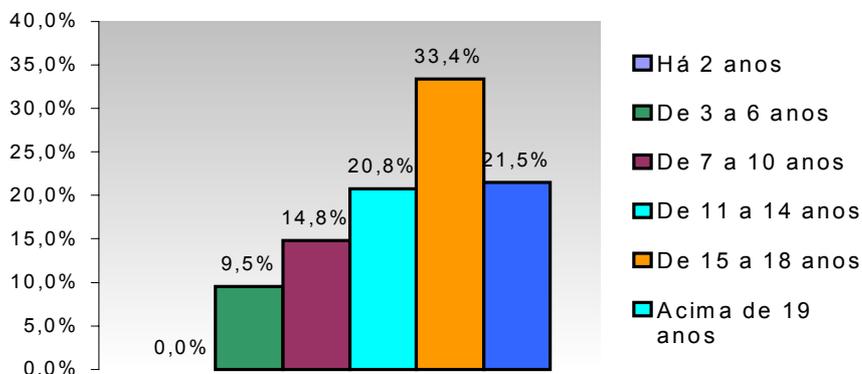


Figura 5 - Gráfico relativo ao tempo de trabalho na PMMG
Fonte - Dados primários (2002).

Mais de 50% dos entrevistados trabalham na PMMG há mais de 11 e menos de 19 anos. Uma minoria, 24,3%, trabalha na organização entre três a 10 anos.

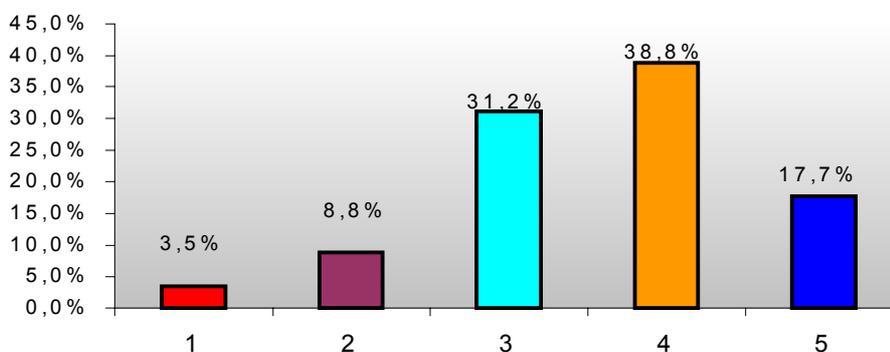


Figura 6 - Gráfico relativo à eficiência da comunicação direta entre as pessoas que compõem a mesma unidade -de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos pesquisados (80,7%) julga que a comunicação direta entre as pessoas que compõem a sua unidade de trabalho é eficiente, levando-se em consideração a soma dos itens 3, 4 e 5. Porém, 12,3% acreditam que a comunicação direta é pouco eficiente.

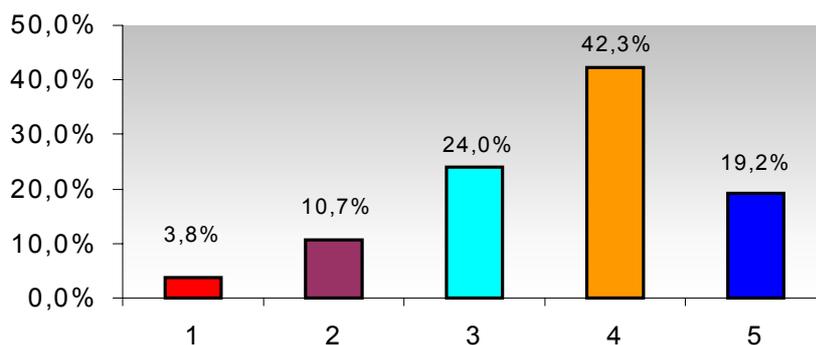


Figura 7 - Gráfico relativo à freqüência da comunicação direta entre as pessoas que compõem a unidade - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

Do total de respostas a esse item, 42,3% dos entrevistados responderam que a comunicação direta entre as pessoas que compõem a unidade de trabalho é freqüente. Contudo, 19,2% consideram muito freqüente e 14,5% acham pouco freqüente, se somados os itens 1 e 2 da pesquisa.

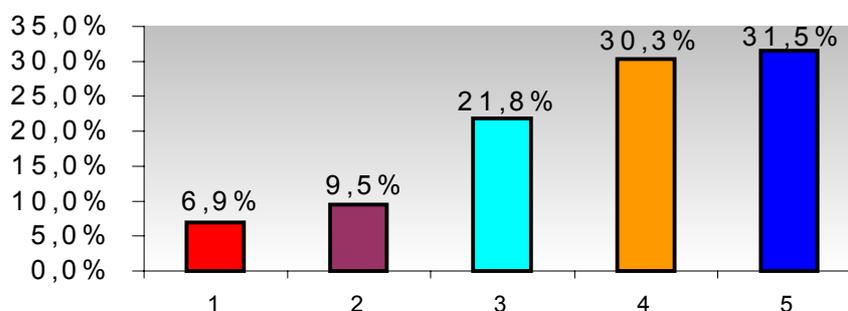


Figura 8 - Gráfico relativo ao atendimento às necessidades dos funcionários via comunicação entre o comandante direto e os funcionários - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

A comunicação com o comandante direto agrada a maioria dos entrevistados, gerando um total de 61,8% de respostas entre muito bom e ótimo. Há de se considerar que 21,8% das respostas classificam como boa a comunicação com o comandante e 16,4% a julgam de fraca a regular.

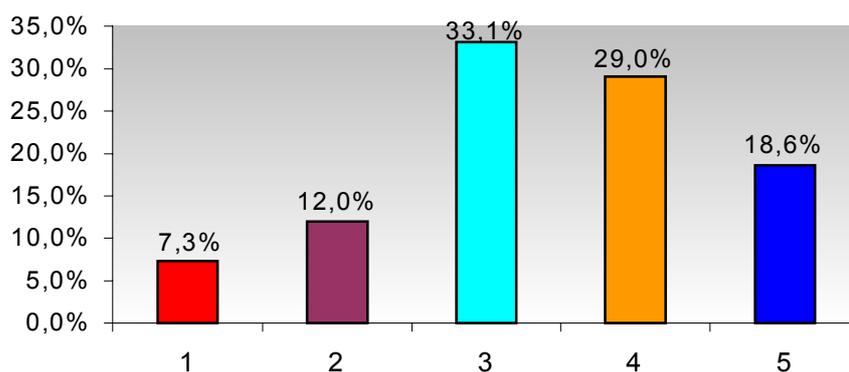


Figura 9 - Gráfico relativo à informação sobre o que acontece na unidade - de discordo totalmente a concordo plenamente
 Fonte - Dados primários (2002).

Representando a maioria, 80,7% dos entrevistados sentem-se informados sobre os acontecimentos em sua unidade, sendo que 33,1% atribuíram o conceito bom a esse item. Um percentual de 19,3% das pessoas pesquisadas apontou para uma comunicação de fraca a regular.

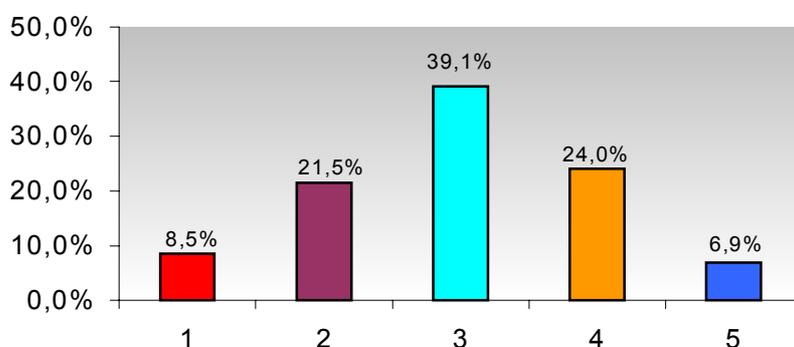


Figura 10 - Gráfico relativo à informação sobre o que acontece na PMMG de maneira geral - de discordo totalmente a concordo plenamente
 Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 39,1% atribuíram o conceito de bom ao item que trata da informação sobre a PMMG de forma geral. Porém, 30% dos entrevistados optaram por marcar os conceitos fraco e regular. 6,9% acreditam estar plenamente informados sobre o que acontece na PMMG.

4.2.1 O grau de eficiência dos canais de comunicação utilizados pela PMMG

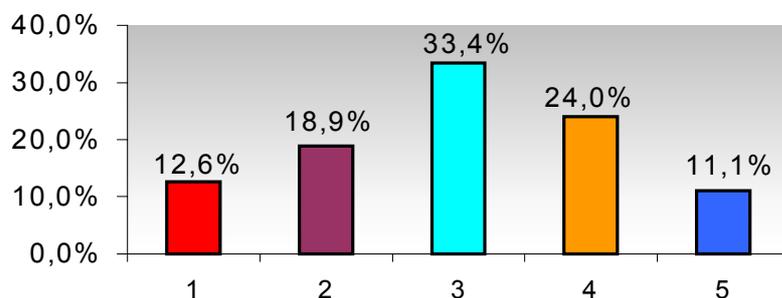


Figura 11 - Gráfico relativo à PM Notícias - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 68,5% consideram que o PM Notícias é um canal de comunicação eficiente, sendo que 12,6% acreditam que é um veículo de fraca eficiência e 18,9% opinaram ser de eficiência regular.

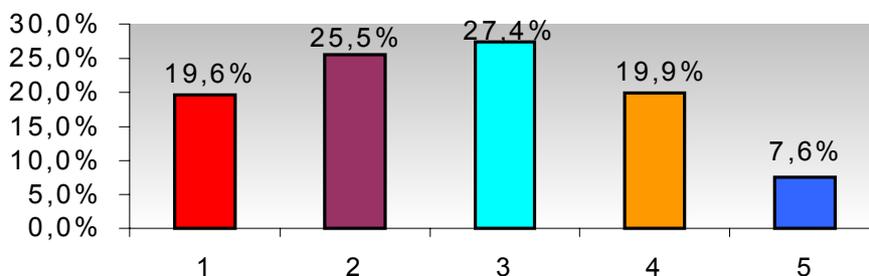


Figura 12 - Gráfico relativo ao Jornal Eletrônico - 5 Ponto 5 - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Pouco mais da metade dos entrevistados (54,9%) considera o 5 Ponto 5 como um canal de comunicação eficiente. Porém, somados os itens 1 e 2, chega-se a um resultado de 41,1% dentre os entrevistados que não se sentem bem informados pelo 5 ponto 5.

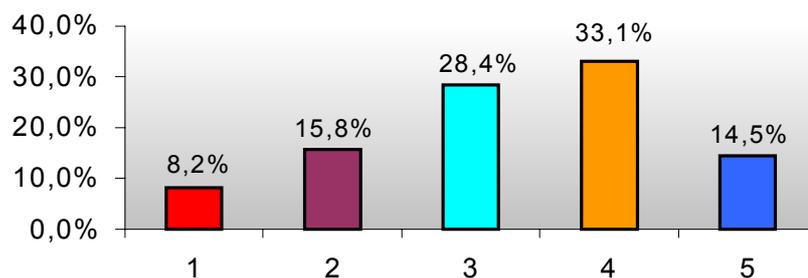


Figura 13 - Gráfico relativo ao celotex (quadro de avisos) - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 76% consideram o Celotex eficiente como canal de comunicação, sendo que 33,1% marcaram a opção muito bom para a eficiência desse veículo de comunicação, e 28,4% acreditam que seja um veículo com boa eficiência. Já 15,8% consideram-no regular e 8,2%, fraco.

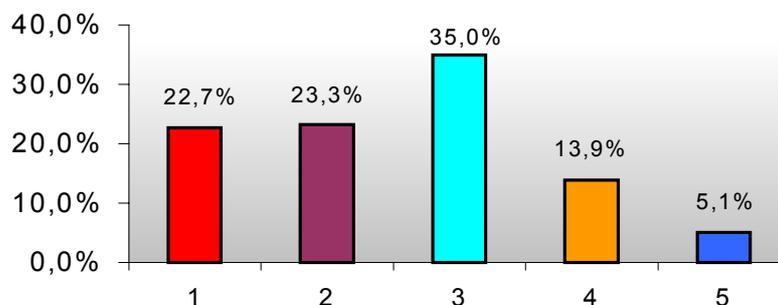


Figura 14 - Gráfico relativo ao Jornal Mural - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Somados os itens 1 e 2 da pesquisa, 46% dos entrevistados não acham o Jornal Mural eficiente, sendo que 35% atribuíram o conceito bom à questão, 13,9% acham um nível de eficiência muito bom e 5,10% acreditam ser ótima.

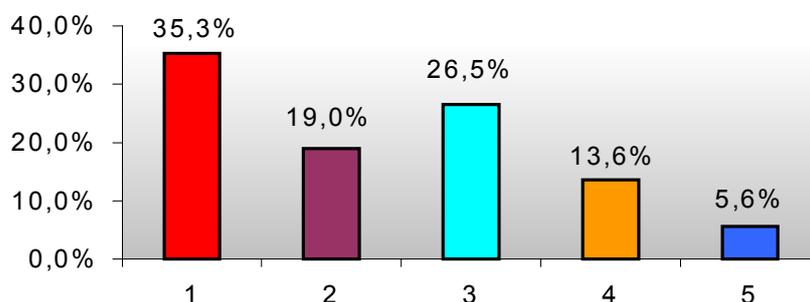


Figura 15 - Gráfico relativo ao Jornal da Unidade - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Mais da metade dos entrevistados (54,3%) respondeu que o Jornal da Unidade é um canal pouco eficiente de comunicação. Já 40,1% consideram a sua eficiência entre boa e muito boa.

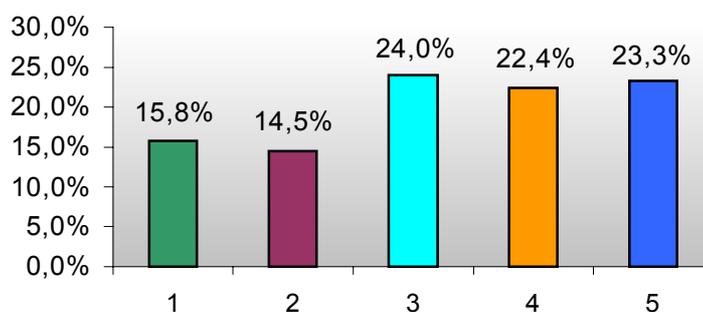


Figura 16 - Gráfico relativo ao Boletim BGPM - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Um número equivalente a 69,7% do público entrevistado considera de boa a ótima a eficiência do Boletim BGPM. Reduzida escala (30,3%) dos entrevistados acha que o BGPM tem menor eficiência.

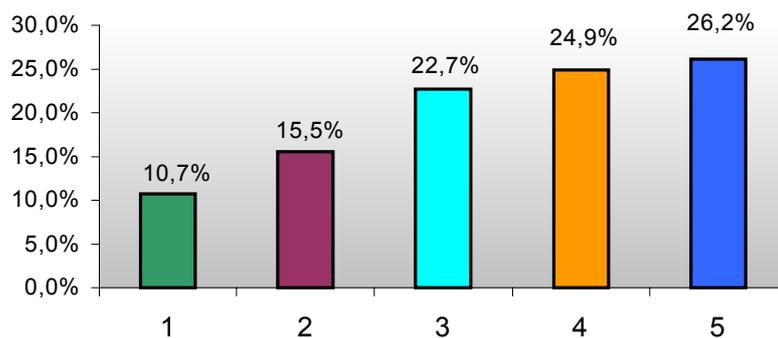


Figura 17 - Gráfico relativo ao Boletim Interno - de pouco eficiente a muito eficiente
Fonte - Dados primários (2002).

Mais da metade dos entrevistados, 51,1%, acha que o Boletim Interno é eficiente como canal de comunicação. Porém, 26,2% dos respondentes apontaram como ótima a eficiência do BI.

4.2.2 A freqüência dos meios de comunicação utilizados nas unidades

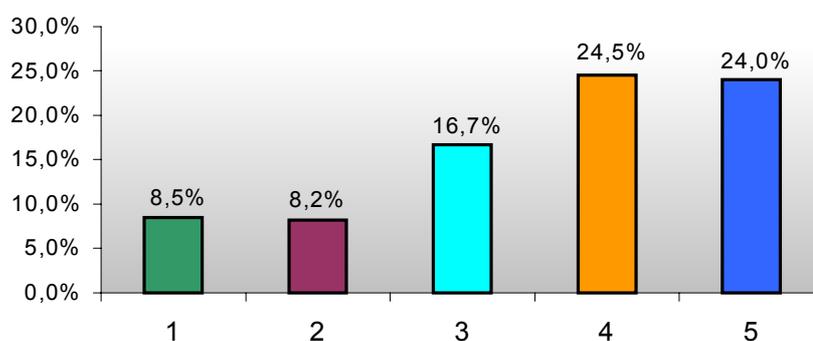


Figura 18 - Gráfico relativo ao Post - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

A pesquisa revelou que 65% dos entrevistados consideram que o Post é usado com uma freqüência de boa a ótima como meio de comunicação. Outros 16,7% afirmaram que a utilização do Post é pouco freqüente.

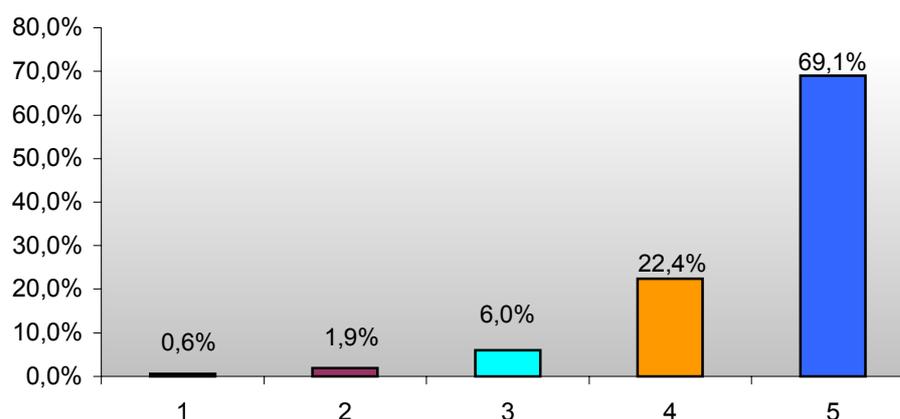


Figura 19 - Gráfico relativo ao telefone - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 69,1% consideram que o telefone é utilizado com muita freqüência como meio de comunicação. Apenas 2,5% dos pesquisados afirmaram que o telefone é utilizado com pouca freqüência como meio de comunicação.

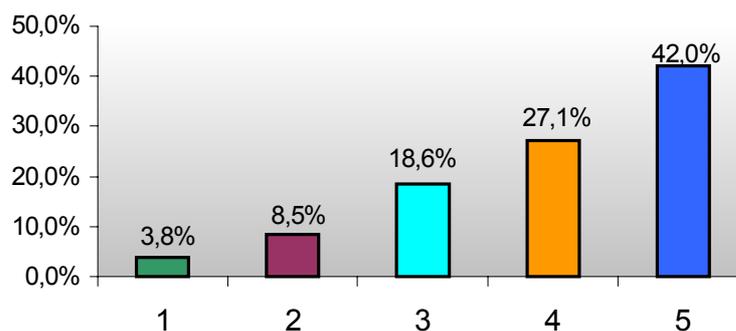


Figura 20 - Gráfico relativo ao fax - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (85,7%) considera que o fax é um meio de comunicação utilizado freqüentemente pela PMMG.

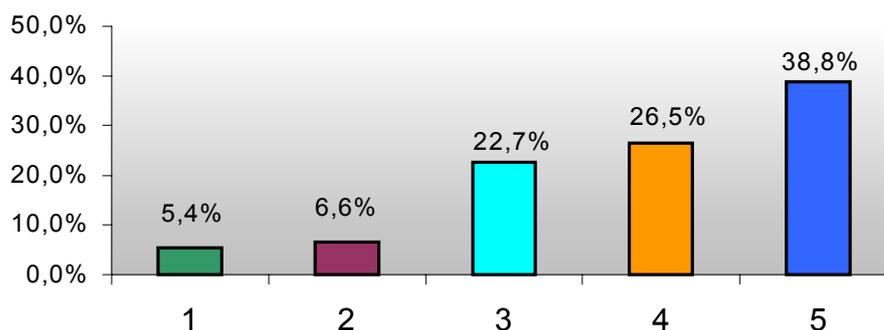


Figura 21 - Gráfico relativo ao malote - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 86% consideram que o malote é utilizado com freqüência.

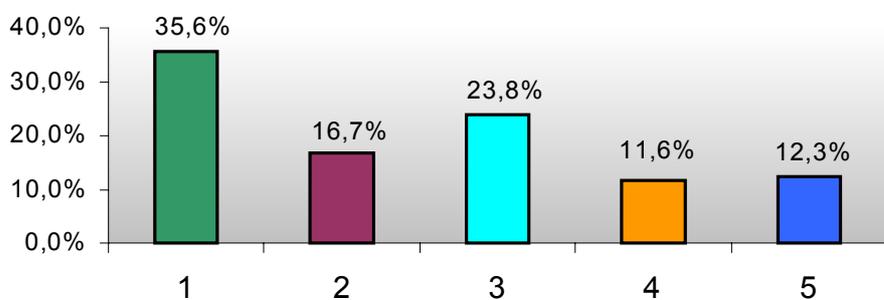


Figura 22 - Gráfico relativo ao mensageiro - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

Mais da metade dos entrevistados (52,3%) considera o uso do mensageiro pouco freqüente. Apenas 12,3% dos entrevistados apontaram uma freqüência na utilização desse meio, e 35,6% consideram fraca a freqüência com que é utilizado esse recurso.

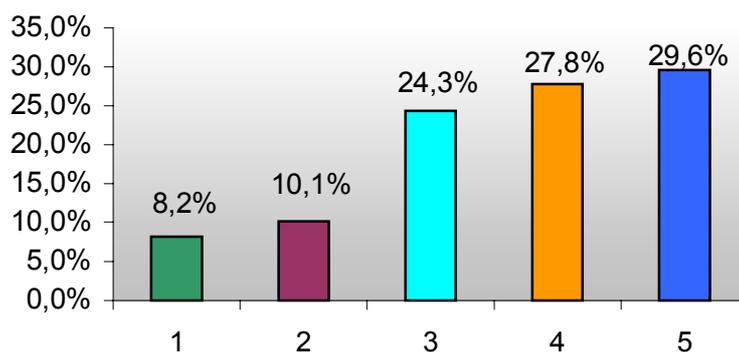


Figura 23 - Gráfico relativo à intranet - de pouco freqüente a muito freqüente
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados, 81,7%, considera que a intranet é usada com freqüência como meio de comunicação. Porém, 18,3% apontam uma pouca freqüência em sua utilização.

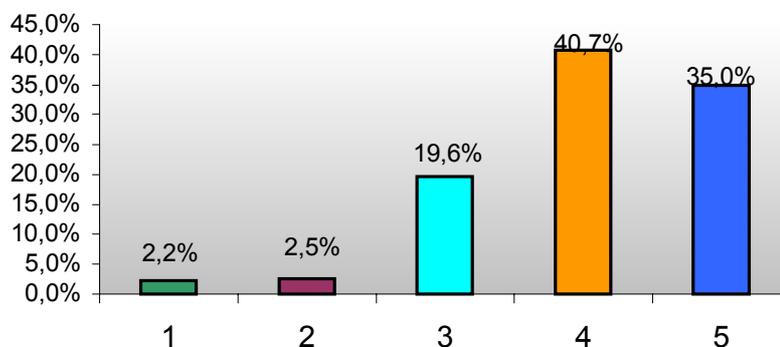


Figura 24 - Gráfico mostrando que a PMMG é reconhecida pela sociedade como uma organização séria e comprometida com a segurança dos cidadãos - de discordo totalmente a concordo plenamente
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (95,3%) concorda que a PMMG é reconhecida pela sociedade como uma organização séria e comprometida com a segurança dos cidadãos, sendo que 40,7% optaram pelo item muito bom, e 35% apontaram como ótimo.

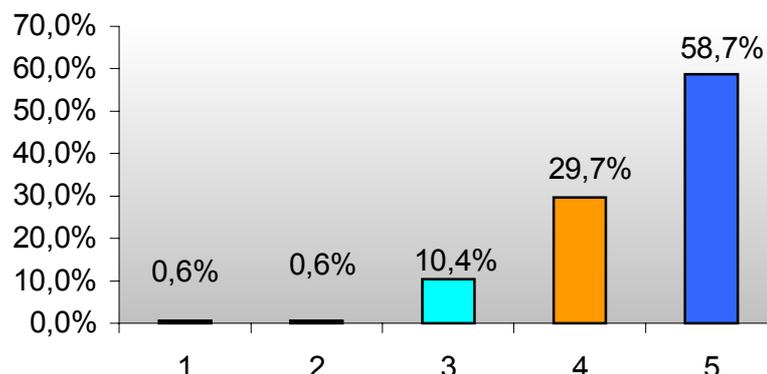


Figura 25 - Gráfico mostrando que a PMMG é um bom lugar para se trabalhar - de discordo totalmente a concordo plenamente

Fonte - Dados primários (2002).

Do total de entrevistados, 98,8% responderam que a PMMG é um bom lugar para se trabalhar. A maioria (58,7%) atribuiu o conceito ótimo, concordando plenamente com a questão.

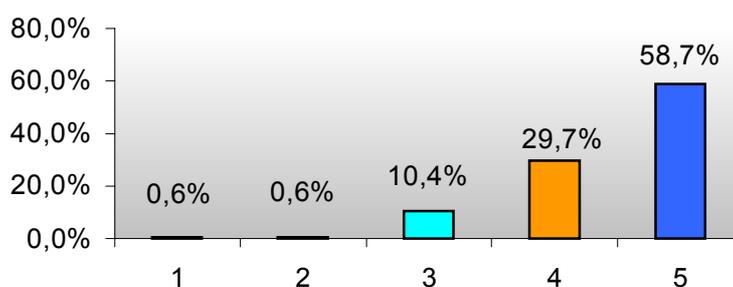


Figura 26 - Gráfico relativo ao orgulho do funcionário em trabalhar na organização - de discordo totalmente a concordo plenamente

Fonte - Dados primários (2002)

Representando a maioria, 58,7% dos entrevistados concordam plenamente que estão orgulhosos em trabalhar na PMMG. Dentre os itens muito bom e ótimo, estão posicionados 94% dos entrevistados.

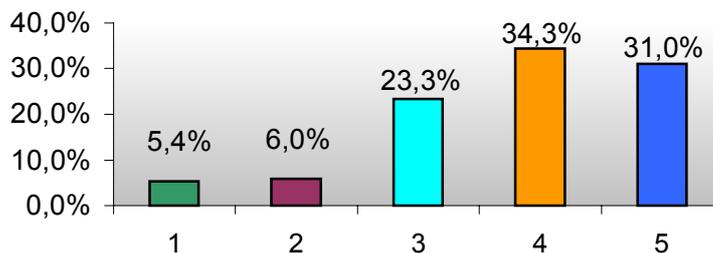


Figura 27 - Gráfico relativo à adequação da remuneração ao mercado de trabalho - de discordo totalmente a concordo plenamente
 Fonte - Dados primários (2002).

Somados os itens de 3 a 5, 88,6% dos entrevistados consideram que têm remuneração adequada ao mercado de trabalho (levando-se em consideração a região onde estão inseridos). Um número menor de entrevistados, 11,4%, consideram as opções fraco e regular.

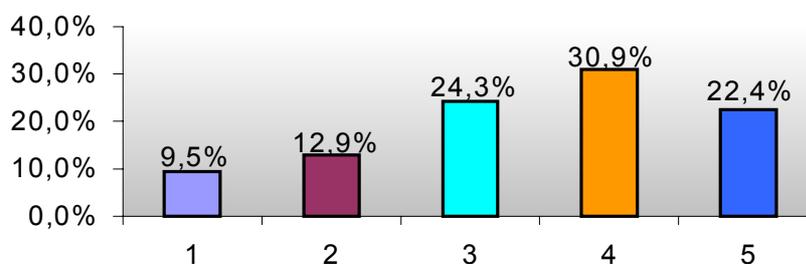


Figura 28 - Gráfico relativo à adequação da remuneração às atribuições e responsabilidades dos funcionários - de discordo totalmente a concordo plenamente
 Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 77,6% responderam que têm remuneração adequada às suas atribuições e responsabilidades na organização. Somados os itens fraco e regular, chega-se a um total de 22,4% dos entrevistados que discordam que têm uma remuneração adequada às suas responsabilidades.

4.2.3 Dentre os benefícios oferecidos pela PMMG, quais os mais conhecidos e utilizados

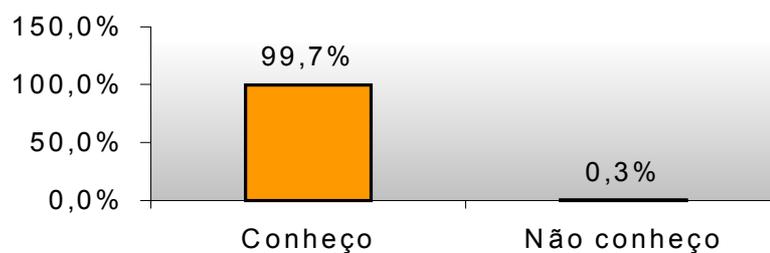


Figura 29 - Gráfico relativo à assistência médica – conheço/não conheço
Fonte - Dados primários (2002).

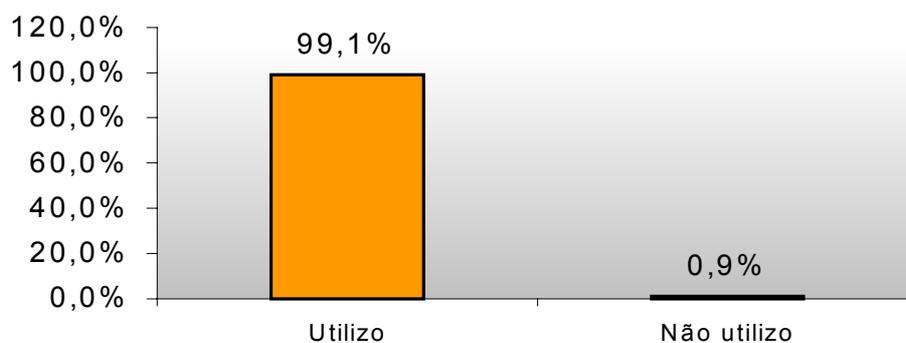


Figura 30 - Gráfico relativo à assistência médica – utilizo/não utilizo
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (99,7%) conhece a assistência médica que a PMMG oferece. Dentre os que a conhecem, 99,1% utilizam o benefício.

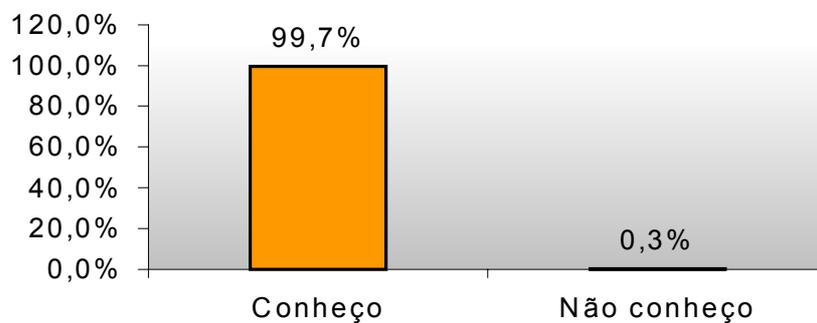


Figura 31 - Gráfico relativo à assistência odontológica –conheço/não conheço
Fonte - Dados primários (2002).

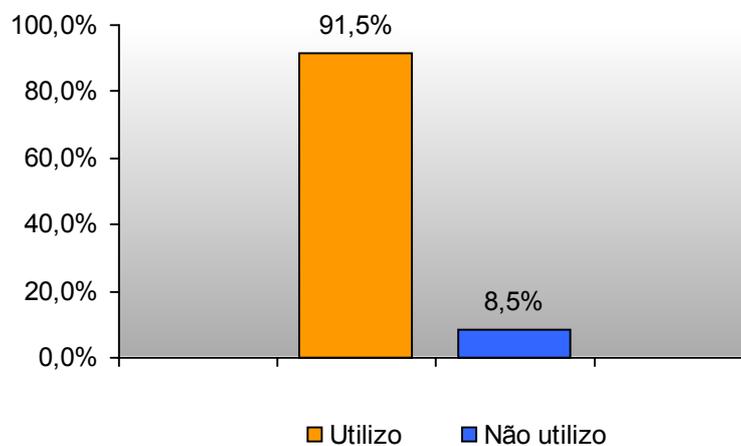


Figura 32 - Gráfico relativo à assistência odontológica – utilizo/ não utilizo
Fonte - Dados primários (2002).

Entre os entrevistados, 99,7% conhece o plano de assistência odontológica. Desse total de funcionários que tem conhecimento do benefício odontológico, somente 8,5% não utiliza o serviço.

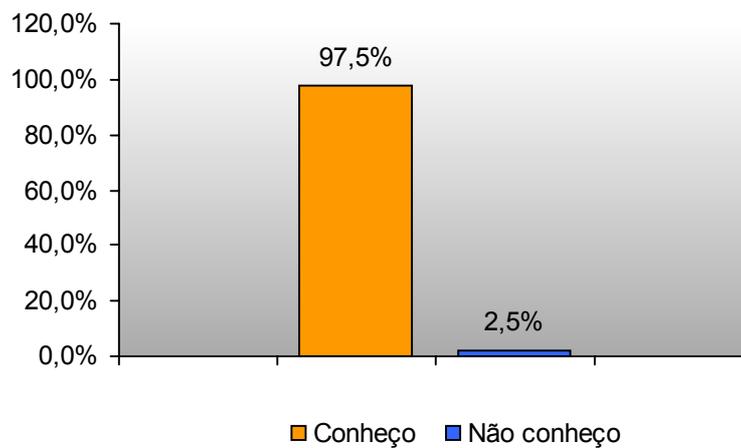


Figura 33 - Gráfico relativo ao atendimento hospitalar – conheço/não conheço
Fonte - Dados primários (2002).

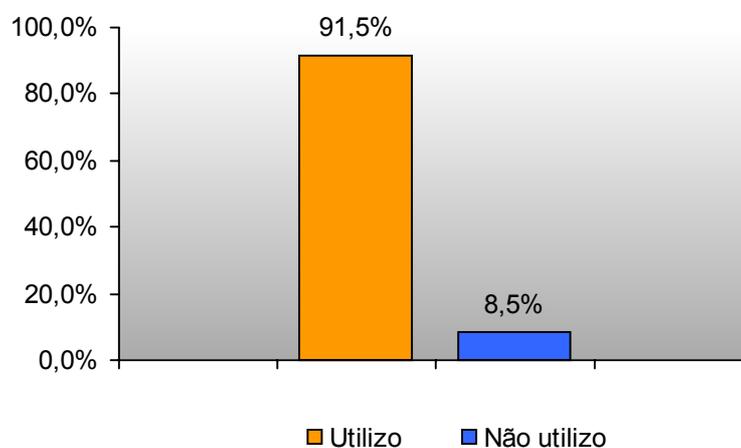


Figura 34 - Gráfico relativo ao atendimento hospitalar – utilizo/ não utilizo
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 97,5% conhecem o serviço de atendimento hospitalar.

Dentre os que conhecem, 91,5% utilizam o serviço.

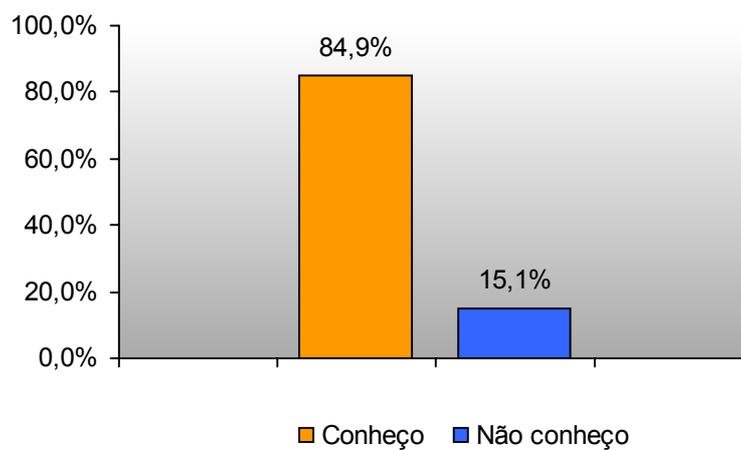


Figura 35 - Gráfico relativo à assistência jurídica – conhecimento/não conhecimento
Fonte - Dados primários (2002).

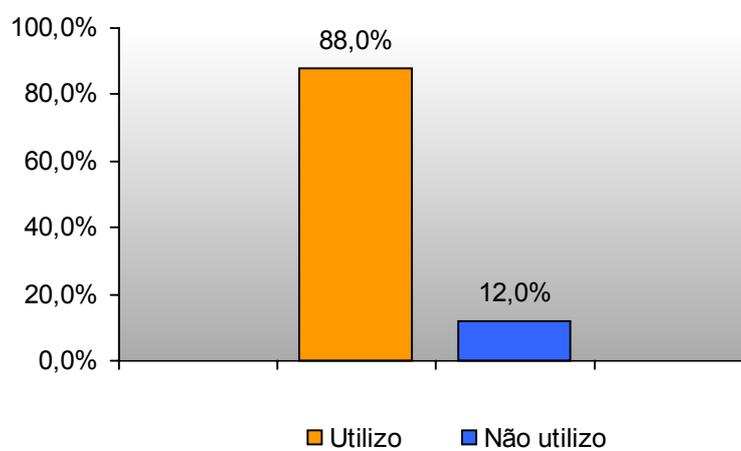


Figura 36 - Gráfico relativo à assistência jurídica – Utilizo/não utilizo
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (84,90%) conhece a assistência jurídica que a PMMG oferece, mas somente 12% desse total utilizam o serviço.

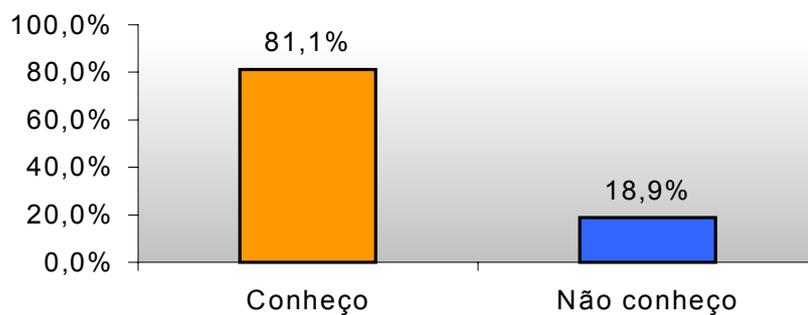


Figura 37 - Gráfico relativo à assistência psicológica – conhecimento/não conhecimento
Fonte - Dados primários (2002).

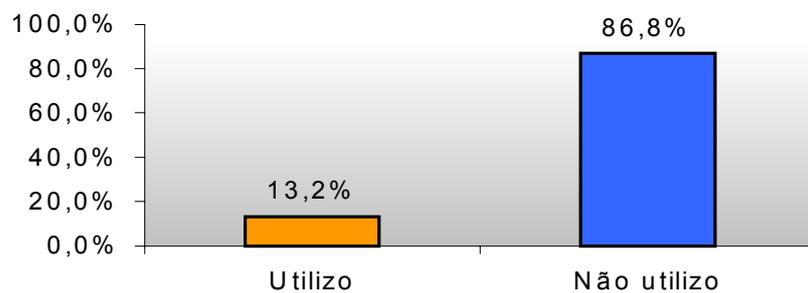


Figura 38 - Gráfico relativo à assistência psicológica – utilização/não utilização
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados, 81,1%, tem conhecimento que pode utilizar a assistência psicológica, mas somente 13,2% fazem uso do benefício.

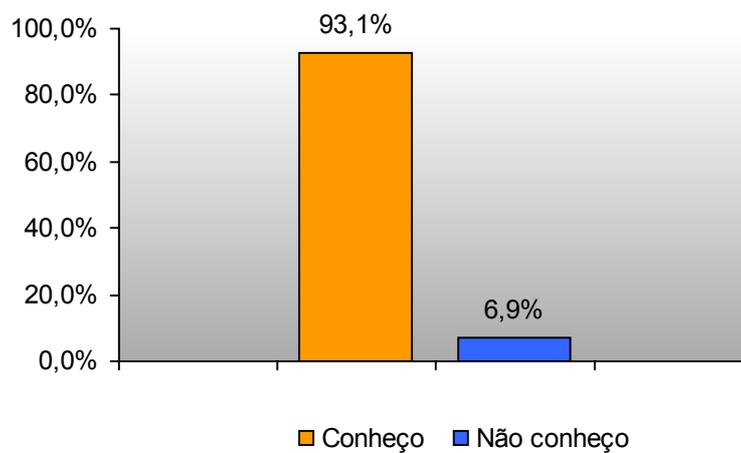


Figura 39 - Gráfico relativo ao auxílio natalidade – conhecimento/não conhecimento
Fonte - Dados primários (2002).

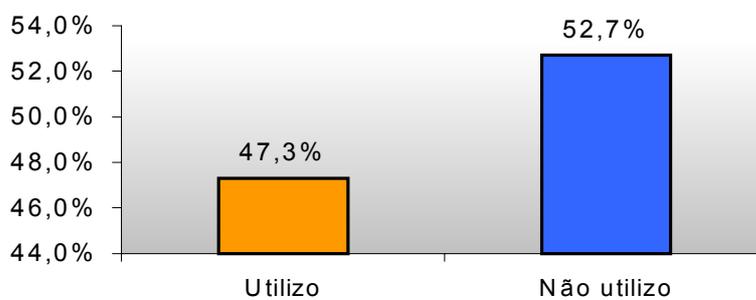


Figura 40 - Gráfico relativo ao auxílio natalidade – utilização/não utilização
Fonte: Dados primários (2002).

A maior parte dos entrevistados, 93,1%, sabe que tem direito ao auxílio natalidade. Porém, pouco menos da metade (47,3%) já fez uso do benefício.

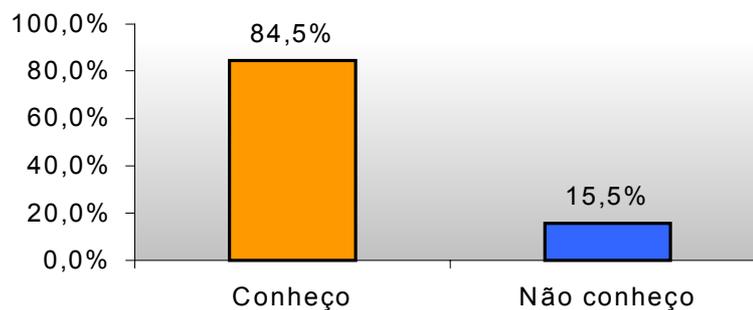


Figura 41 - Gráfico relativo ao auxílio funeral – conhecimento/não conhecimento
Fonte - Dados primários (2002).

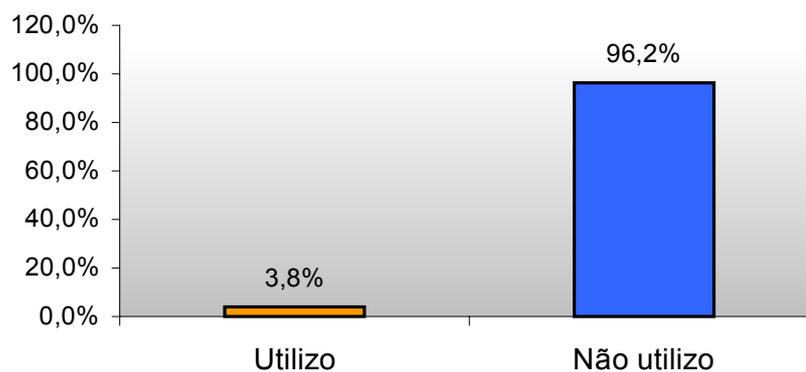


Figura 42 - Gráfico relativo ao auxílio funeral – utilização/não utilização
Fonte - Dados primários (2002).

Representando a maioria, 84,5% dos entrevistados têm conhecimento sobre o auxílio funeral. Desse total, 3,8% já utilizaram o benefício, enquanto 96,2% ainda não utilizaram.

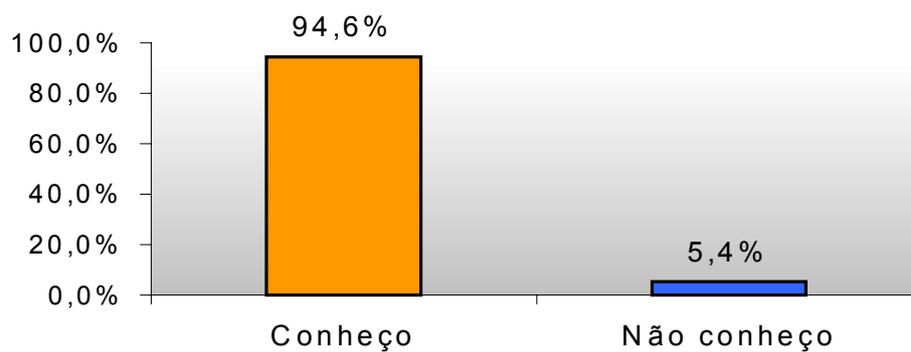


Figura 43 - Gráfico relativo à cesta básica – conheço/não conheço
Fonte - Dados primários (2002).

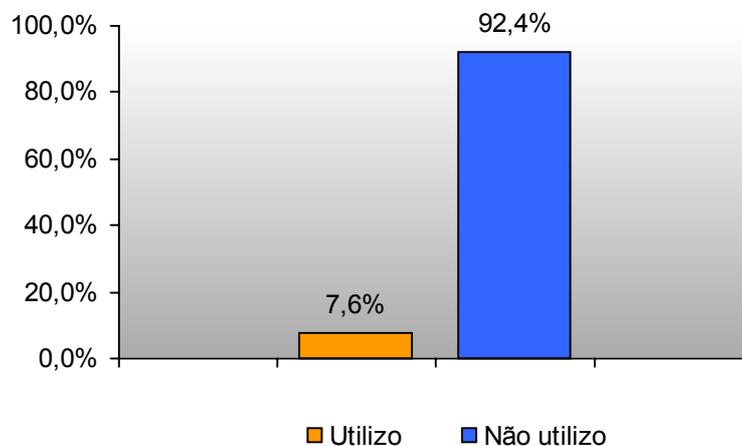


Figura 44 - Gráfico relativo à cesta básica – utilizo/não utilizo
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 94,6% sabem sobre o benefício da cesta básica, mas somente 7,6% desse total fazem uso do benefício.

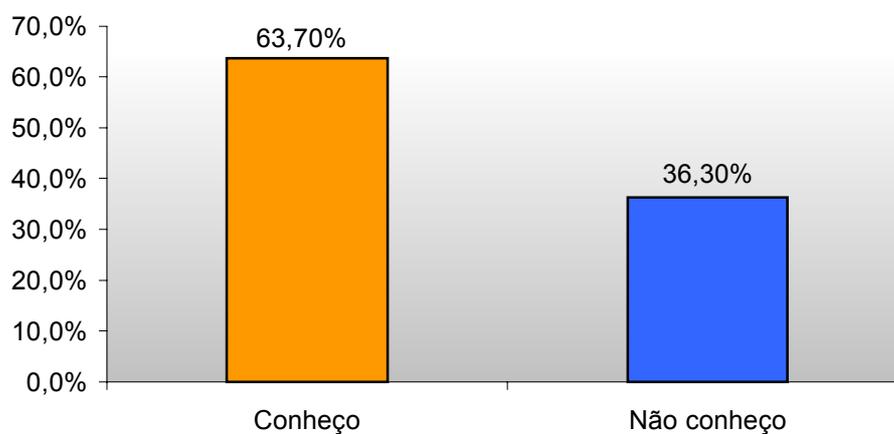


Figura 45 - Gráfico relativo ao apoio à educação / aprendizagem – conheço/não conheço
Fonte - Dados primários (2002).

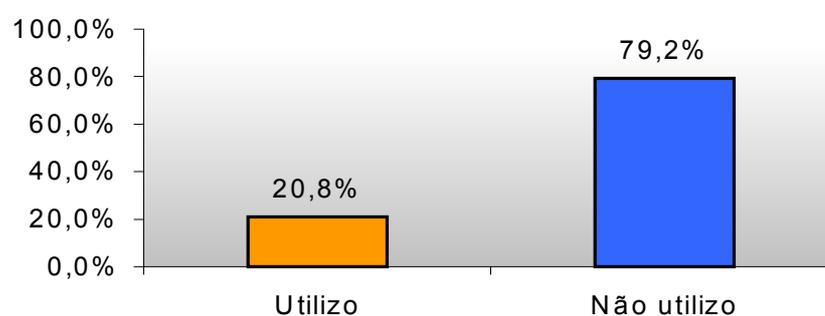


Figura 46 - Gráfico relativo ao apoio à educação / aprendizagem – utilizo/não utilizo
Fonte - Dados primários (2002).

Dos entrevistados, 63,7% sabem que a PMMG oferece apoio à educação / aprendizagem. Desse total, a maioria (79,20%) não utiliza tal apoio.

4.2.4 A possibilidade de ascensão profissional na carreira de Militar

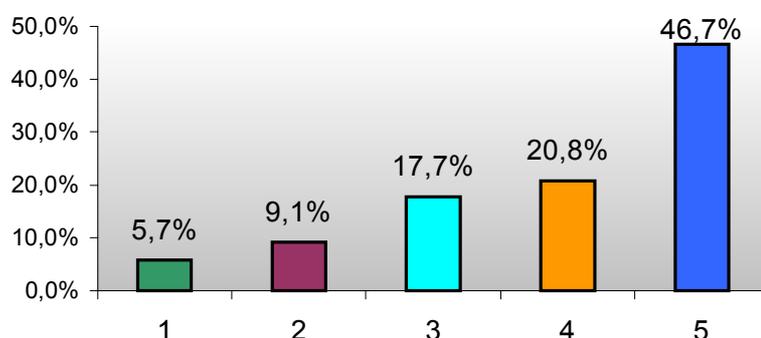


Figura 47 - Gráfico relativo à crença de que há possibilidade de ascensão profissional na carreira de Militar - de discordo totalmente a concordo plenamente
Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (67,5%) acredita que há possibilidade de ascensão profissional na carreira de militar.

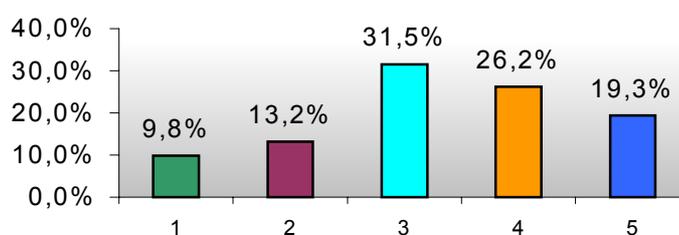


Figura 48 - Gráfico relativo ao fato de a organização oferecer treinamento para os funcionários - de discordo totalmente a concordo plenamente
Fonte - Dados primários (2002).

Do total de entrevistados, 23% discordam quando questionados se a organização oferece treinamentos para os funcionários. 31,5% atribuíram o conceito bom à pergunta, e 19,3% concordam completamente quando perguntados a respeito da oferta de treinamento para os funcionários da PMMG.

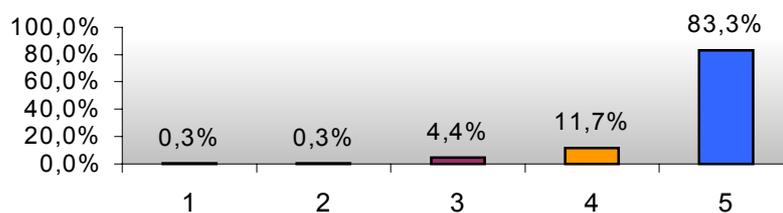


Figura 49 - Gráfico relativo ao interesse dos funcionários em participar de treinamentos - de discordo totalmente a concordo plenamente

Fonte - Dados primários (2002).

Representando a maioria, 99,4% dos entrevistados têm interesse em participar de treinamentos sobre assuntos ligados à atividade que exercem.

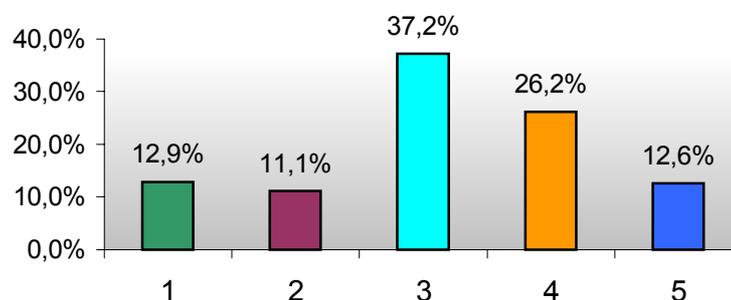


Figura 50 - Gráfico relativo à preocupação da organização com o bem-estar dos funcionários – de discordo totalmente a concordo plenamente

Fonte - Dados primários (2002).

Do público entrevistado, 37,2% acreditam que se classifica como boa a preocupação da organização com o bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho. Porém, 24% optaram pelos conceitos fraco e regular, e 38,8% opinaram que é de muito boa a ótima a preocupação da PMMG com o ambiente de trabalho.

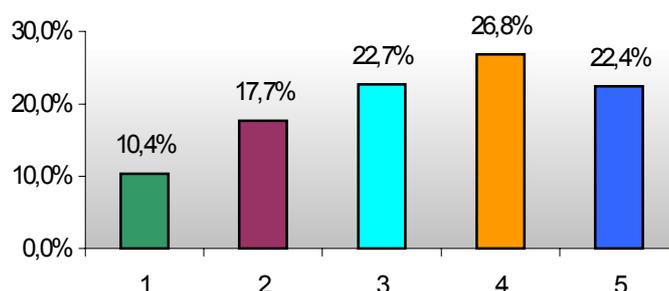


Figura 51 - Gráfico relativo à participação dos funcionários nas decisões referentes ao seu trabalho – de discordo totalmente a concordo plenamente
Fonte - Dados primários (2002).

Das respostas a essa questão, 28,1% dos entrevistados discordam que participam das decisões referentes ao trabalho que executam. 22,7% acham muito boa a sua participação e 49,2%, a maioria, apontaram que concordam que há participação dos funcionários nas decisões da PMMG.

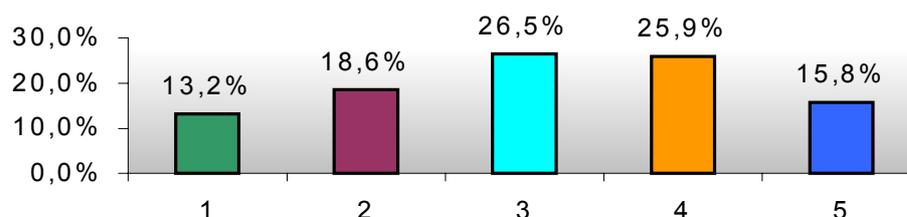


Figura 52 - Gráfico relativo ao reconhecimento do funcionário pelo trabalho que desenvolve – de discordo totalmente a concordo plenamente
Fonte - Dados primários (2002)

A maioria dos entrevistados, 68,2%, sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve, se somados os itens de 3 a 5. Porém, 31,8% discordam que se sintam reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem na PMMG.

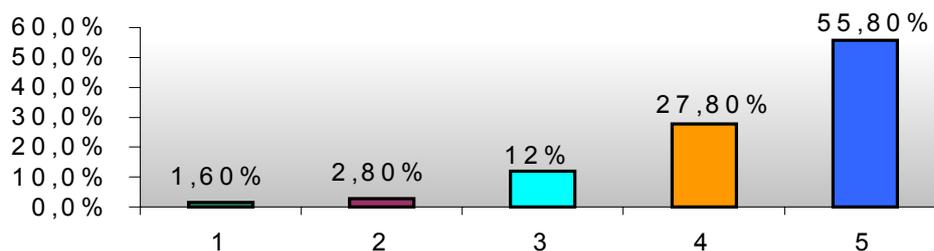


Figura 53 - Gráfico relativo à satisfação do profissional com o trabalho que desenvolve – de discordo totalmente a concordo plenamente

Fonte - Dados primários (2002)

Representando a maioria, 95,6% dos entrevistados consideram-se satisfeitos com o trabalho que desenvolvem. Somente 4,4% não se consideram satisfeitos.

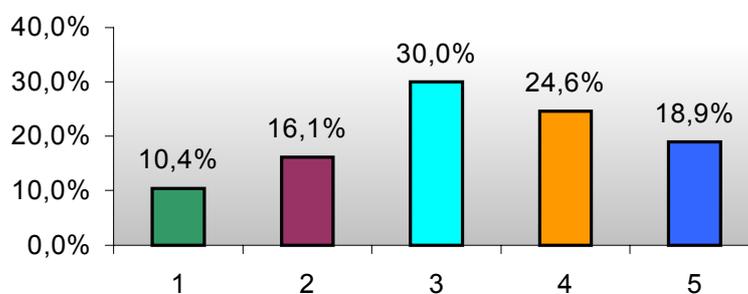


Figura 54 - Gráfico relativo ao conhecimento, por parte dos funcionários, dos projetos sociais que a organização desenvolve junto à comunidade - de desconheço totalmente a conheço plenamente

Fonte - Dados primários (2002).

Dos pesquisados, 43,5% conhecem os projetos sociais que a organização desenvolve junto à comunidade. 30% atribuíram um nível bom de conhecimento dos projetos, sendo que 26,5% desconhecem as ações sociais da PMMG.

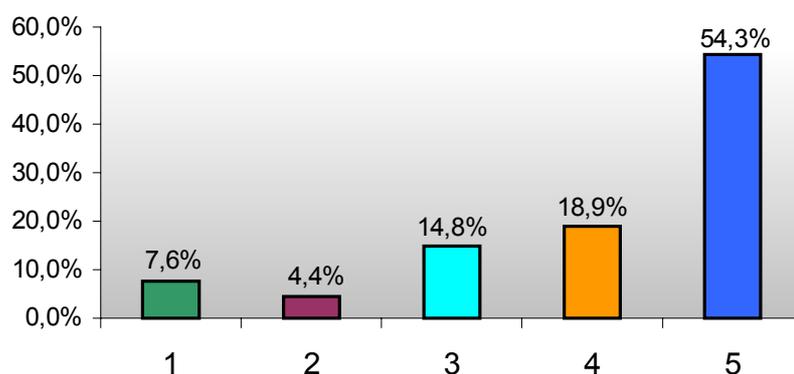


Figura 55 - Gráfico relativo à continuidade dos projetos sociais pela PMMG - de discordo totalmente a concordo plenamente
 Fonte - Dados primários (2002).

A maioria dos entrevistados (88%) respondeu que a PMMG deve continuar a desenvolver projetos sociais. Uma pequena parcela, 12%, desaconselha a sua continuidade.

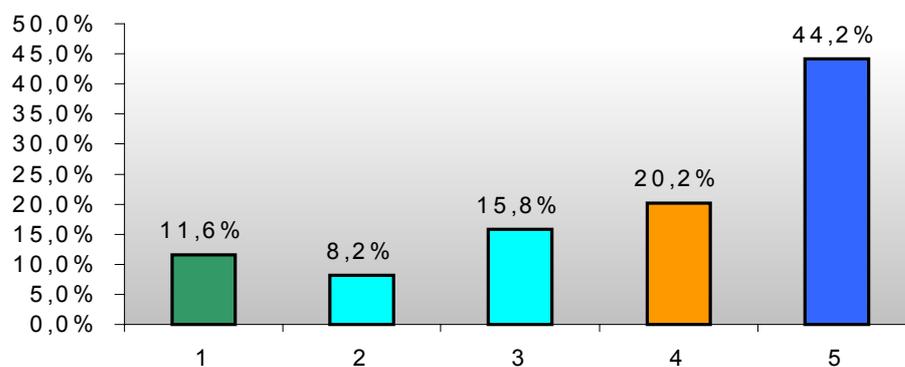


Figura 56 - Gráfico relativo ao interesse do funcionário em participar de algum projeto social junto à comunidade - de discordo totalmente a concordo plenamente
 Fonte - Dados primários (2002).

A maior parte dos funcionários pesquisados, 64,4%, tem interesse em participar de algum projeto social junto à comunidade.

4.3 Análise dos resultados da pesquisa quantitativa

Após a apuração dos dados da pesquisa quantitativa, é possível e necessária uma análise sobre as informações coletadas. Para maior compreensão, as respostas foram analisadas em blocos de perguntas.

4.3.1 Características demográficas

A maior parte dos entrevistados é composta por pessoas do sexo masculino, 78,9%, o que demonstra um contingente quase quatro vezes superior de homens na corporação. Do total de pessoas pesquisadas, 73,5% têm idade superior a 32 anos, sendo que uma maioria está na faixa dos 32 aos 36 anos.

Um número elevado de entrevistados, 75,7%, trabalha há mais de 11 anos na PMMG, sendo esse um motivo pelo qual a organização deve estar bastante atenta, para que não deixe que os seus funcionários transformem suas atividades em rotina, sem motivação para o trabalho e nem contribuições para a gestão da instituição, omitindo-se do processo de crescimento e melhoria dos serviços e qualidade de vida da PMMG.

4.3.2 Comunicação interna

A comunicação interpessoal entre os funcionários de uma mesma unidade tem eficiência entre muito boa a ótima, de acordo com a opinião de 56,5% dos

entrevistados, sendo que 61,5% acreditam serem bastante freqüentes essas comunicações diretas. O mesmo pôde ser constatado com a comunicação entre funcionários e comandantes que, na avaliação de 61,8% dos respondentes, satisfaz plenamente às necessidades dos comandados.

Porém, um percentual muito alto, 52,4%, classificou de fraca a boa a quantidade de informações que recebe sobre a sua unidade, o que demonstra uma necessidade muito grande de que sejam repensados os meios e veículos de difusão das informações dentro da própria unidade.

Um outro fator verificado pela pesquisa foi que 30% dos entrevistados não se sentem informados sobre a PM como um todo. Nesse item, se for acrescida a opinião das pessoas que considera bom o seu nível de informação sobre a PMMG, o resultado passa a ser de 69,1% dos pesquisados que não se sentem plenamente informados sobre o que acontece na Polícia Militar de forma geral.

4.3.3 Veículos de comunicação

O jornal bimestral da PMMG, PM Notícias, foi avaliado por 68,5% dos entrevistados como sendo de boa a ótima a sua eficiência. Há de se considerar que 31,5% classificaram a sua eficiência entre fraca e regular. Uma análise do hábito de leitura dos funcionários deve ser efetuada, além da criação de uma pauta participativa, que faça com que os seus empregados possam se sentir parte integrante desse veículo.

O informativo eletrônico 5 ponto 5, mesmo com a orientação para que seja impresso e disponibilizado para todos da unidade, foi classificado por 45,1%

dos pesquisados como pouco eficiente. Uma identidade visual mais forte poderia tornar o veículo mais atrativo e, conseqüentemente, mais eficiente. Esse canal de comunicação depende muito do tratamento dado pelas pessoas que o recebem diariamente, podendo torná-lo mais apreciado na organização.

O celotex, que é o quadro de avisos da PM, foi considerado um dos mais eficientes veículos, tendo um índice de 24% de pessoas que atribuíram o conceito de fraco a regular. Os demais, 86%, o consideraram eficiente, numa escala de boa a ótima. Há de se considerar que as escalas de trabalho são afixadas no celotex, o que chama a atenção para esse veículo, que deve ser constantemente atualizado para atrair o interesse dos funcionários.

O jornal mural foi considerado com eficiência de fraca a regular por 46% dos entrevistados, e o jornal da unidade por 54,3%, o que demonstra uma necessidade urgente de se repensarem esses veículos, já que sua eficiência tem sido medida como muito baixa por cerca de 50% da população entrevistada.

O BI, editado pelas unidades da Corporação, tem índice de eficiência, numa avaliação de boa a ótima, de 51,1%, e o Boletim Geral da Polícia Militar – BGPM –, 45,7%. O BI tem a capacidade de produzir informações mais próximas do PM, o que causa maior identidade com a notícia. Já o BGPM aborda assuntos de interesse da organização e é editado pelo Comando Geral.

4.3.4 Meios de comunicação

Nesse item, foi medida a freqüência de utilização de alguns meios de comunicação disponibilizados pela PMMG e não a sua eficiência. Com exceção do

mensageiro, que obteve índice de freqüência entre bom e ótimo de apenas 23,9% dos entrevistados, os demais meios de comunicação são bastante utilizados nas unidades, sendo que o telefone obteve o maior percentual, 91,5%.

Porém, a intranet fica em segundo lugar como meio menos freqüente, apontado por 18,3% dos pesquisados como pouco utilizada. Esse índice pode estar ligado à falta de facilidade de acesso, por parte dos funcionários, de um computador ligado à rede.

4.3.5 Relação PMMG / sociedade / funcionário

Para a maioria dos entrevistados, 75,7%, a PMMG é reconhecida pela sociedade como organização séria e comprometida com a segurança dos cidadãos. Acrescentando as pessoas que marcaram a opção boa nesse item, o percentual cresce para 95,3%, restando apenas 4,7% que discorda a respeito do reconhecimento da sociedade pelo trabalho desenvolvido pela PMMG.

Apenas 1,2% das pessoas atribuíram conceito de fraco a regular quando perguntadas se a PMMG é um bom lugar para se trabalhar, sendo que 58,7% responderam que concordam plenamente.

Ao serem perguntados se sentem orgulho em trabalhar na PMMG, a maioria dos entrevistados marcou que concorda plenamente. 77,9% afirmam que sentem orgulho em fazer parte da instituição. Esse resultado é altamente positivo para a organização e deve ser trabalhado para criar cada vez mais sinergia entre os funcionários da PMMG.

4.3.6 Remuneração

Apesar de ser tema polêmico, as perguntas sobre remuneração mostram que o policial militar reconhece que o seu salário está dentro do que é oferecido pelo mercado de trabalho na região em que atua. Dos entrevistados, 65,3% acreditam ter uma remuneração adequada, sendo que apenas 11,4% apontaram não concordar plenamente com essa afirmação.

A maioria, 53,3%, também acredita que sua remuneração esteja adequada às atribuições e responsabilidades que exerce na organização. Esse resultado aponta para uma conscientização do policial militar quanto à média salarial em outras profissões e dentro do contexto de regionalidade no qual está inserido.

A satisfação com o salário é um importante aliado da organização para a aceitação das propostas de *endomarketing*, já que os funcionários podem estar mais abertos a novas concepções e paradigmas.

4.3.7 Benefícios extra-salariais

Neste item, foi avaliado o quanto sabe o policial militar sobre os benefícios extra-salariais oferecidos pela instituição e se os mesmos são utilizados. A maior parte dos benefícios é do conhecimento dos funcionários, sendo que merecem destaque a assistência médica – 99,7%, atendimento odontológico - 99,7%, atendimento hospitalar (realizado no próprio Hospital Militar) – 97,5%, auxílio natalidade – 93,1% e a cesta básica – 94,6%.

Os benefícios menos conhecidos são o apoio à educação e

aprendizagem, item em que 36,3% apontaram que não conhecem, seguido da assistência psicológica, com 18,9% de desconhecimento e da assistência jurídica, com 15,1%.

Dentre os benefícios mais utilizados estão a assistência médica – 99,1%, os atendimentos odontológico e hospitalar, com 91,5% cada. Dos menos utilizados estão o auxílio funeral – 96,2%, cesta básica – 92,4%, assistência jurídica - 88%, assistência psicológica – 86,8% e apoio à educação e aprendizagem, 79,2%.

O que se pode observar com o resultado é que alguns benefícios devem ser melhor divulgados entre os funcionários, o que motivará a sua participação e utilização daquilo a que ele tem direito. Há de se explicitar melhor o funcionamento de alguns dos benefícios, como é o caso do apoio à educação e aperfeiçoamento, e as assistências jurídica e psicológica.

O funcionário deve sentir que esses benefícios oferecidos pela PMMG são um diferencial no mercado, que servem para valorizar e melhorar a qualidade de vida do empregado e, em alguns casos, de sua família.

4.3.8 Ascensão profissional

Quando perguntados se acreditam que na PMMG há possibilidades de ascensão profissional, a maioria, 67,5%, afirmou que concorda plenamente, sendo que 14,8% apontaram que discordam plenamente dessa afirmativa. Isso faz com que os funcionários acreditem numa escalada profissional e busquem um empenho cada vez maior para conseguí-la.

4.3.9 Treinamento

Um número considerável de entrevistados apontou que a Polícia Militar deve incentivar os treinamentos para os funcionários de maneira geral, sendo que 45,5% acreditam que a PMMG disponibiliza treinamentos para o seu pessoal e, em contrapartida, 54,5% atribuíram conceito de fraco a bom quando perguntados se a instituição oferecia treinamentos.

Talvez fosse necessário estabelecer um calendário de treinamentos e uma escala rotativa de participação, para que todos da organização sintam-se privilegiados em participar desse tipo de evento.

Quando perguntados se havia interesse em participar de treinamentos, 83,3% manifestaram que concordam plenamente, sendo um percentual bastante pequeno de pessoas, 0,6%, que demonstrou um interesse fraco ou regular em participar dessas atividades.

4.3.10 Ambiente de trabalho

Quando perguntados se a PMMG está preocupada com o bem-estar dos funcionários em seu ambiente de trabalho, 24% responderam que discordam da afirmativa. A afirmação de 38,8% é de que concordam completamente que exista uma preocupação da instituição com o seu bem-estar.

Ao serem melhor trabalhadas as questões de apoio ao aperfeiçoamento profissional e alguns outros benefícios extra-salariais, além de uma melhor adequação da comunicação interna, que irá atender às necessidades de informação

e busca de comprometimento dos funcionários, essa percepção sobre o ambiente de trabalho poderá ser melhorada.

Porém, há de se considerar que o funcionário sempre espera um melhor investimento nas tecnologias que apoiam o desenvolvimento das suas atividades, bem como os equipamentos necessários para tal.

4.3.11 Participação e reconhecimento

A maioria dos entrevistados, 49,2%, diz que participa das decisões referentes ao seu trabalho. Somados os itens muito bom e ótimo, 83,6% dos pesquisados alegaram que estão satisfeitos com o trabalho que desempenham, mas 31,8% disseram que discordam quando perguntados se, na maioria das vezes, o seu trabalho é reconhecido.

Como o reconhecimento é um fator de motivação, a polícia militar poderia repensar a forma como os superiores avaliam e agem em relação a essa importante ferramenta gerencial, buscando ser o mais imparcial e correto possível.

4.3.12 Projetos sociais

A PMMG desenvolve uma série de projetos sociais, que envolve a participação de policiais dentro das unidades, como é o caso da equoterapia, e fora do seu ambiente de trabalho.

Um número ainda muito grande, 26,5%, desconhece as atividades sociais

da PMMG, sendo que 30% alegaram não ter informações aprofundadas sobre tais projetos e 43,5% dizem conhecer plenamente esse tipo de ação da polícia.

A maioria, 73,2%, acredita que a PMMG deva continuar investindo em tais medidas sociais, e 64,4% têm interesse em participar dos projetos que estão sendo desenvolvidos ou de outros que venham, por ventura, a serem implementados.

Esses projetos buscam maior interação da PMMG com os mais variados problemas da sociedade e servem, também, como forma de integração do seu corpo de funcionários, que se une em busca de objetivos claros, bem definidos e comum a todos.

4.4 Apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa foi realizada com o Comandante-Geral da Polícia Militar de Minas Gerais, Coronel Álvaro Antônio Nicolau.

O Cel. Nicolau acredita que o *endomarketing* seja o conjunto de políticas desenvolvidas pela empresa, buscando a valorização do público interno. O Comandante afirma que

"esta valorização a que me refiro se pauta no crescimento profissional e na estabilidade social do colaborador no seu contexto."

Quanto ao incentivo à participação dos policiais militares em assuntos de interesse da unidade onde trabalham, o Comandante acredita que ocorra uma participação efetiva dos diversos níveis da Instituição Policial Militar na tomada de decisão, bem como nos estudos de implementação e planejamento, por meio das

comissões formadas para viabilizar adoção de medidas internas e externas.

O Cel. Nicolau completa:

"a participação é ampla e efetiva, tendo este comandante, é claro, o poder/dever de agir e tomar decisões."

O Cel. também afirma que há espaço para que os policiais coloquem as suas opiniões e idéias com relação a sua rotina dentro da PMMG. O Comandante ressalta que

"Uma das medidas adotadas por este comandante desde o primeiro dia na função de Comandante-Geral da PMMG foi a de abrir as portas do Gabinete para todas as pessoas: público externo e público interno. Costumo falar que ninguém comanda/dirige trancado dentro do Gabinete. É necessário ouvir, conversar e conhecer as pessoas e seus problemas e idéias. Outro canal aberto foi o Portal da PMMG através do link 'Fale com o Comandante-Geral', canal de comunicação este pelo qual recebo e respondo as mensagens do correio eletrônico."

No que diz respeito ao relacionamento entre comandante e comandados nas unidades da PMMG, o Cel Nicolau afirma que é pautado no companheirismo e amizade, buscando a confiança e a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho das unidades da Polícia Militar de Minas Gerais. Em suas declarações, ele diz:

"ressalto que este companheirismo é expresso no sentido positivo e não tem nada a ver com corporativismo negativo em que se baseiam os desvios de conduta. Com o advento do novo Código de Ética da Polícia Militar e Bombeiro Militar de Minas Gerais, este bom relacionamento tende a crescer ainda mais."

Quanto ao plano de benefícios (extra-salariais) oferecidos aos funcionários da organização, o Comandante elucida que a PMMG já trabalha com

benefícios que visam dar sustentação à carreira abraçada pelo militar. Estes benefícios não são pecuniários, mas contribuem diretamente nas condições de vida do policial militar e de sua família.

Podem ser citados alguns: os cursos de formação e aperfeiçoamento, a possibilidade de ascensão na carreira (promoção), estrutura própria de ensino para o policial militar e sua família (Colégio Tiradentes da Polícia Militar), o próprio Instituto de Previdência dos Policiais Militares que conta com estrutura autônoma e rede própria de convênios, distribuição de cestas básicas aos policiais militares em situação de carência, a implementação do Programa de Orientação Financeira Familiar desenvolvido em parceria com a Ação Feminina de Assistência Social dentre outros.

Uma das preocupações do Comandante é o treinamento constante de sua equipe. Ele afirma:

"Em uma das minhas primeiras ações de comando efetivei a criação do Centro de Treinamento Policial - CTP. Hoje, o treinamento na PMMG é uma realidade e estamos exportado instrutores e diretrizes para todo o Brasil e, inclusive, a América Latina. Somos uma referência nacional."

O Coronel afirma também que a comunicação interna da PMMG ainda não é eficaz em sua plenitude.

"Estamos a todo o tempo corrigindo os desvios. Percebo que com a utilização de nossa rede de Informática (Rede Estratégica de Informações) e o Portal da PM já melhoramos e temos melhorado muito no que se refere à informação e comunicação."

Porém o Comandante acredita que as recomendações têm chegado mais rapidamente ao público interno. E afirma:

"temos evoluído muito neste aspecto".

Um dos pontos críticos em muitas empresas é a conscientização dos funcionários sobre o seu papel no contexto da organização. O Cel. Nicolau acredita que na PMMG esse tem sido um avanço muito grande, já que, conforme afirma:

"temos falado à nossa tropa sobre a responsabilidade de cada um dentro da Instituição e quão cada um é importante. Somos imbuídos do poder/dever de agir, e nossos comandados têm essa consciência. Adquirimos o envolvimento de nossos policiais através da formação e treinamento profissional."

Porém, o Comandante afirma que acredita que há comprometimento por parte dos funcionários em relação à PMMG e que os funcionários são e estão motivados para desempenharem a sua tarefa. Ele conclui, dizendo:

"o bem que a Polícia Militar produz é intangível. Produzimos o bem-estar social, e a avaliação do resultado do nosso produto é complexa, justamente por causa da intangibilidade (não se pode tocar, sentir através do tato). Inobstante a essa questão, o nosso policial está nas ruas cumprindo o seu papel com todo denodo e esforço, fazendo cumprir realmente o nosso lema institucional: 'Polícia Militar: nossa profissão, sua vida'.

4.4.1 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa

A alta administração da organização tem que conhecer as mudanças que o processo de *endomarketing* propicia e delas participar, estando ciente da sua importância nesse contexto. A tarefa mais importante da gerência, segundo Moller (1999) é a de motivar as pessoas, que são o recurso mais valioso de que a organização dispõe, para que façam o melhor possível, tanto para a sua própria

instituição, quanto para os colegas que as cercam e para os clientes que dependem da qualidade de seu serviço.

Aidar (1995) afirma que a experiência atual tem mostrado às organizações que, mais do que nunca, as pessoas devem estar em primeiro lugar.

Nesse contexto é que se entende como a PMMG tem conseguido trabalhar os conceitos de *endomarketing*, já que a concepção atual na polícia militar é da necessidade de haver políticas de valorização do pessoal, para que, de acordo com o Cel. Álvaro Nicolau, Comandante-Geral, aconteça o crescimento profissional e a estabilidade social do seu colaborador.

Na avaliação do Cel. Nicolau, há hoje maior participação dos funcionários, que ele chama de colaboradores, nos processos de tomada de decisão, já que existe uma abertura para que eles se comuniquem com os seus superiores e possam ajudar a organização a pensar e agir.

Apesar de haver o respeito à hierarquia, os comandados têm maior acesso aos seus comandantes, o que facilita uma postura de interação entre os funcionários de cada unidade.

O Comandante-Geral acredita também que os treinamentos, bastante valorizados pela sua gestão, têm um importante papel na formação do policial, visando um aperfeiçoamento das funções que desempenha e, conseqüentemente, viabilizando uma maior inserção do funcionário em um ambiente de trabalho voltado para a ação de equipes.

Apesar de a comunicação interna ainda apresentar falhas, houve uma evolução perceptível nos meios de difusão da informação e na qualidade e eficácia dos veículos hoje existentes.

A postura de se trabalhar a comunicação de forma estratégica faz com

que todos estejam comprometidos com a melhoria das possibilidades de informação que existe dentro da PMMG.

Expondo a sua visão sobre o comprometimento dos funcionários com a instituição, o Comandante-Geral acredita que isso se deva a uma conscientização dos policiais militares da sua importância, da importância do serviço que produzem e da responsabilidade que carregam ao desempenharem a sua tarefa, com qualidade, nas ruas ou dentro das unidades em que estão inseridos.

4.4.2 Contribuições: o sistema dos 4 As aplicado à PMMG

Baseado na proposta dos 4As de Richers (2000), o sistema de *marketing* na PMMG pode ser descrito da seguinte forma: análise, adaptação, ativação e avaliação.

1. Análise

São os sistemas de informações de *marketing* voltados para o interior da organização, buscando nos próprios funcionários valiosas informações sobre todo o processo de funcionamento da Instituição. Podem-se estabelecer canais para comunicação direta com os clientes internos, incentivando-os a fornecerem dados importantes para o trabalho de *endomarketing*, bem como é possível a utilização de pesquisa de clima e a análise dos pontos fortes e fracos da organização, também chamada análise interna.

Todas essas técnicas irão gerar uma diversidade de dados para a

organização, que deverá transformá-los em informações importantes para os processos de reconhecimento das necessidades, expectativas, desejos, sentimentos e percepções dos funcionários.

Essa fase é muito importante para que possa ser realizado o planejamento de *endomarketing* para a instituição, com base em constatações apuradas junto ao cliente interno.

2. Adaptação

Após o processo de análise, a organização deverá adaptar o produto/empresa para oferecer aos seus funcionários. Para que isso ocorra, faz-se necessário o investimento em tecnologia, facilitando o trabalho e otimizando os resultados das tarefas realizadas diariamente pelos funcionários. Nesse item, estão também o investimento e melhoria considerável das condições de trabalho dos colaboradores, a modernização dos equipamentos, veículos e instalações. Tudo isso contribui para atrair a atenção e o interesse do funcionário, fazendo com que ele tenha mais possibilidades para desenvolver, de maneira qualitativa, as suas atividades.

A empresa poderá se tornar um ótimo atrativo para os clientes internos se tiver boas propostas de investimento no aprimoramento pessoal e profissional dos seus colaboradores, via programação de cursos, seminários, *workshops*, palestras e treinamentos constantes.

Dentro da adaptação, é possível, também, disponibilizar salários justos ao trabalhador, bem como benefícios extra-salariais, como assistências médico-odontológica, hospitalar, jurídica, social entre outros.

A administração proativa, com a participação efetiva dos funcionários, por meio de idéias, opiniões, sugestões, tende a tornar a equipe mais unida e coesa, dividindo conhecimentos que são úteis a todos e fomentando o interesse pela solução de problemas da organização.

3. Ativação

O fortalecimento da comunicação interna é o foco básico desse item. As informações sobre a organização devem ser direcionadas a todas as suas unidades, atingindo cada um dos colaboradores da instituição. O processo de comunicação deve ser estabelecido para que a comunicação formal seja forte e transparente, provocando a motivação dos funcionários por estarem interagindo com a organização onde trabalham.

Essa comunicação pode ser tarefa de um departamento, mas não é exclusividade do mesmo. Todos os funcionários devem se portar como agentes da comunicação, desde o fundador, presidente ou comandante, até o mais novo integrante da equipe.

Os líderes de opinião, os funcionários com cargos de chefia, aqueles que trabalham como agentes locais de comunicação, todos devem ser considerados difusores das informações, assumindo o papel de apoio ao setor de comunicação da Instituição, não permitindo que informações internas sejam adquiridas pelos funcionários por outros meios, senão pelos estabelecidos pela empresa.

4. Avaliação

Refere-se ao controle das ações de *endomarketing* implementadas pela organização, o acompanhamento das mudanças adotadas e seus reflexos, o processo de *feedback* dos funcionários sobre a empresa e as ações corretivas necessárias para o bom andamento administrativo da organização.

Pode ser feita por meio de uma auditoria de *endomarketing*, que procurará detectar as falhas e acertos das ações implementadas, para que aconteça uma interferência planejada no sentido de melhorar os resultados do projeto de *endomarketing*. Nesse caso, também podem ser aplicadas pesquisas para acompanhamento das estratégias adotadas.

Essa proposta sistêmica de trabalhar o *endomarketing* pode ser entendida como um aperfeiçoamento do *endomarketing-mix* proposto por diversos autores, anteriormente citados neste trabalho. Sua dinâmica é baseada em um aprimoramento constante das atividades da instituição, proporcionando uma correção ou adaptação no planejamento do *endomarketing* a partir do momento em que for constatada essa necessidade.

A análise e a avaliação permitem um acerto muito maior nas estratégias e promove a inter-relação da instituição com os seus ambientes e *stakeholders*.

A principal recomendação, fruto da avaliação proporcionada pelo trabalho de pesquisa, diz respeito a um maior investimento na Comunicação Social Integrada da PMMG, seja no aprimoramento dos recursos humanos ou no investimento em recursos materiais e tecnológicos para uma melhor atuação da área.

É importante considerar que a comunicação interna deve ter sua atuação ampliada, tornando possível que cada núcleo da PMMG tenha um agente de

comunicação social profissionalmente preparado para as finalidades de produção e difusão de informações e relacionamento com o público interno.

O trabalho integrado da comunicação social com a área de recursos humanos também deve ser priorizado, para que os objetivos de *endomarketing* sejam concretizados, por meio da adequada política de treinamentos, motivação, informação e integração dos colaboradores distribuídos pelo Estado.

A formação de grupos de trabalho multifuncionais, que integrem policiais de diversas áreas, para que possam elaborar soluções para alguns problemas que acontecem na instituição, orientados por uma área de *endomarketing*, pode favorecer o sentimento de valorização e participação dos colaboradores, desde que as idéias validadas sejam realmente implementadas.

Porém, todas essas recomendações podem ter sucesso, caso a PMMG conscientize os seus comandantes e funcionários de alto escalão da importância da adoção das estratégias de *endomarketing*, esclarecendo-os sobre como essa nova cultura pode ser trabalhada dentro da PMMG e quais resultados podem ser alcançados.

Assim, a PMMG estará trabalhando os seus líderes para a concepção de um novo pensamento organizacional, voltado para o comprometimento dos seus colaboradores, via satisfação de suas necessidades e expectativas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

A Polícia Militar de Minas Gerais percebeu a necessidade de adequar os conceitos de *marketing* para a instituição, adotando a visão estratégica de que o negócio da PM é a segurança. A partir desse pensamento, a organização está se reposicionando no mercado, com o objetivo de buscar a sinergia entre seus colaboradores, dar mais visibilidade ao trabalho de prevenção à violência, conquistar a confiança da população e fortalecer a sua marca e imagem junto aos públicos-alvo.

A PMMG resolveu tratar o controle dos índices de criminalidade como negócio, buscando, aí, oportunidades de mercado para os serviços de proteção e socorro público.

Para o Chefe do Estado-Maior da PMMG, Coronel Severo Augusto da Silva Neto, a Instituição investiu na educação da tropa e num programa de geoprocessamento de dados, que é uma integração do banco de dados com mapeamento de todo o Estado, para planejar de forma mais efetiva e eficaz as suas ações.

Toda essa mudança em uma instituição que possui mais de dois séculos de existência é reflexo, segundo Beato (Exame, 2002), de um processo que teve início há uns 20 anos, com a redemocratização do País. Naquela época, a corporação era composta por aproximadamente 42.000 pessoas e tinha fama de ter em seu quadro policiais bastante *truculentos*.

Atualmente, para ingressar na PM, é necessário ter, no mínimo, ensino fundamental concluído, e os oficiais freqüentam cursos universitários, modelados de acordo com a necessidade da Instituição.

Algumas decisões de *marketing* ajudaram a PM nessa nova fase de seu ciclo de vida, como a descentralização geográfica em Regiões da Polícia Militar. Foi criada a Assessoria de Comunicação Organizacional, visando a melhor distribuição da informação para os públicos de interesse, o Comandante de cada companhia tem metas mensais a cumprir e a população é convidada a participar, dando depoimentos sobre a violência em seus bairros.

O resultado dessas atitudes é observado também nas estatísticas do crime: uma queda, em Belo Horizonte, do número de crimes violentos.

5.1.1 Recapitulando objetivos

Realizando uma recapitulação dos objetivos propostos pela presente pesquisa, pode-se considerar o seguinte:

1. Analisar as teorias de *endomarketing*

Esta etapa foi desenvolvida com base em pesquisa secundária, que reuniu o comentário e as opiniões de diversos autores sobre o tema e buscou fazer um paralelo sobre as diversas abordagens que são dadas ao *marketing* interno e ao *endomarketing*.

O capítulo dois, que trata da revisão de literatura, foi todo estruturado

para atender ao objetivo de levantar as diversas vertentes sobre o tema e apresentá-las e discutir a importância de outros fatores, tais como motivação, cultura e comportamento organizacionais e *marketing* entre outros.

2. Levantar e analisar as percepções que os clientes internos têm da instituição militar

As percepções dos clientes internos da Polícia Militar de Minas Gerais foram apuradas a partir da entrevista quantitativa realizada com funcionários de todas as RPMs.

Por meio de um questionário estruturado, foi possível levantar a imagem que os funcionários têm da organização, além de sentimentos e atitudes que são manifestados no dia-a-dia do trabalho de cada um dos colaboradores.

Foi de grande importância nesse capítulo, também, a percepção e as opiniões emitidas pelo Comandante-Geral da PMMG, Coronel Álvaro Antônio Nicolau, pelas respostas a uma entrevista realizada em seu gabinete, com o objetivo exclusivo de contribuir para este trabalho.

3. Descrever o *endomarketing-mix* para a PMMG

No final do quarto capítulo deste trabalho, foram apresentadas algumas considerações para que a PMMG possa adequar as suas atividades estratégicas a um enfoque do *endomarketing-mix*, sendo que a proposta é implementar a visão sistêmica criada pelo professor Raimar Richers para dentro da organização militar.

Após uma análise sistemática da estrutura da Polícia Militar de Minas

Gerais, via metodologias já apresentadas neste trabalho, pode-se chegar a algumas conclusões, que serão listadas abaixo:

- apesar de um grande avanço da área, não há uma política definida de comunicação interna na PMMG, que integre canais e estratégias para a consecução dos objetivos organizacionais;
- falta um acompanhamento sistematizado dos processos de comunicação nas regiões da PMMG e suas unidades, orientados pela Assessoria de Comunicação Organizacional;
- as áreas de recursos humanos e comunicação trabalham ainda muito distantes, no que diz respeito à concepção de estratégias de *endomarketing*;
- os colaboradores não têm informações suficientes sobre os projetos sociais desenvolvidos pela Instituição. Como existem diversos projetos e de importância relevante, o voluntariado estimulado entre os funcionários poderia proporcionar maior comprometimento dos seus membros;
- por ser uma organização pública, as ações e idéias sofrem uma descontinuidade pela periódica troca de comando;
- os colaboradores não têm uma participação efetiva nas decisões tomadas pelos seus superiores, deixando-os, muitas vezes, à margem da administração;
- a PMMG não tem conhecimento formal das expectativas e anseios dos seus clientes internos, o que dificulta a tomada de decisões.

5.2 Recomendações para novos estudos

Para que possam ser investigadas outras áreas que estão diretamente ligadas às práticas de *endomarketing* na PMMG, é recomendável que se façam estudos em alguns temas específicos, tais quais: impacto das mudanças de cultura, comunicação interna e comunicação institucional.

1. O impacto das mudanças de cultura e comportamento organizacional na PMMG.

Por esta pesquisa, podem ser descobertas importantes informações que provoquem uma reflexão sobre o atual momento da organização, que, no decorrer de sua história, já atravessou diversos momentos de crises, embates e mudanças, de maneira geral, mas que percebe que houve um evolução natural nos comportamentos e na própria cultura da instituição.

2. A comunicação interna como fator de integração e mobilização da PMMG.

Como o Comando Geral da PMMG busca e apoia a comunicação interna como fator de grande importância para a organização, seria pertinente estudar a eficácia da mesma, além de pesquisar quais são os principais meios e veículos que promovem a difusão da informação qualitativa e quantitativa dentro da PMMG. A avaliação desses meios e veículos poderá ser útil para alicerçar a tomada de decisões e aproximar os clientes internos da sua própria organização.

3. Comunicação Institucional e Recursos Humanos: uma nova maneira de pensar a gestão de pessoas.

A análise da interface da Assessoria de Comunicação Institucional com a área de Recursos Humanos da PMMG pode ser analisada sob o ponto de vista da produção e difusão planejada das informações institucionais visando a interação e motivação do cliente interno.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana - as pessoas em primeiro lugar**: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. 2. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

ALBUQUERQUE, Luciene de Magalhães. **Os processos de mudança na Polícia Militar de Minas Gerais, sob a ótica do endomarketing**. Belo Horizonte, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1996.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron, 1995.

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Relações Públicas) - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < http://www.aberje.com.br/pub_tcc.htm>. Acesso em: 30 ago. 2002.

BERGAMINI, Cecília W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CABRAL, Valéria. **Comunicação interna no setor bancário**: estudo de caso sobre a importância estratégica das relações públicas no âmbito interno das instituições financeiras no Brasil. 1999. 171f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CARLZON, Jan . **Hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1989.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHURCILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva,2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COLOMBINI, Letícia. A arte de dar o recado. **Você s.a.** v. 2, n.17, p. 66-9 , nov. 1999,

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe et al. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 33, n 3, p. 98 - 104, maio/jun. 1993.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E. **Servuction**: principes politique marketing pour les entreprises des services. Working Paper. Institute d'Administration des Enterprises, Aix-en-Provence, 1976.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A.; FLEURI, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

GOULART, Iris Barbosa; SAMPAIO, Jader. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993,

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

IPEA. **Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil**. São Paulo, ago. 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORRÊA, Tupã (Org.). **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. 1995. 240f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATRAIT, Miguel. Prevenção de estresse ocupacional em linha de montagem: um estudo de caso mexicano. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 98-108, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MICHON, C. Le marketing interne. In: **Revue Française du Marketing**, v. 5, n. 120, p.11-20, nov./déc. 1988.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Disponível em: <<http://www.pmmg.mg.gov.br/>>. Acesso em: 2002.

PONCE, Felicia Alejandrina Urbina. **Marketing interno**: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosmético nas cidades de São Paulo e Osasco. 1995. 289f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PRAXEDES, Paulo Leonardo Benício; MENDES, Neuza Maria Aparecida; LUGATO, Paulo César. **A disseminação de informações na PMMG como fator de racionalização e modernização administrativa**. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Belo Horizonte, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1997.

RICHERS, Raimar. **Um conceito funcional de integração mercadológica**: ensaios de administração mercadológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

_____. **O que é marketing**. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994 – (Coleção Primeiros Passos).

_____. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

_____. **Marketing**. Entrevista à Negócio Editora. Disponível em: <<http://www.negocioeditora.com.br/entrevistatexto.asp?codentrevista=2>>. Acesso em: 30 ago. 2001.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMPAIO, Jader. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998

SAMPAIO, Jáder dos Reis **As relações humanas e a motivação do público**

interno das organizações. Disponível em:
<<http://www.fafich.ufmg.br/~larp/jader.htm>>. Acesso em: 05 jul. 1999.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

SOUZA, A.; SANTOS, G. **Endomarketing**: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, Canela, v. 5. p. 116-29, set. 1992.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

SOUZA, Maria José Barbosa. **Marketing interno**: um estudo numa indústria de autopeças. São Paulo. 1991. 259f. Dissertação (Mestrado em Mercadologia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

5) Essa comunicação direta entre as pessoas que compõem a sua unidade de trabalho é:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

6) A comunicação entre o seu comandante e você atende às suas necessidades.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

7) Você se sente informado sobre o que acontece na sua unidade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

8) Você se sente informado sobre o que acontece na PMMG de maneira geral.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

9) Marque abaixo o grau de *eficiência* que você acredita que tenham os canais de comunicação utilizados pela PMMG:

PM Notícias:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

5 Ponto 5 (jornal eletrônico):

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Celotex (quadro de avisos):

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Jornal Mural:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Jornal da Unidade:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Boletim BGPM:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Boletim Interno:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

10) Marque abaixo os meios de comunicação utilizados com maior *freqüência* em sua unidade.

Post:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Telefone:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Fax:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Malote:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Mensagem:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Intranet:

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

11) Na sua opinião, a PMMG é reconhecida pela sociedade como uma organização séria e comprometida com a segurança dos cidadãos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

12) A PMMG é um bom lugar para se trabalhar.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

13) Você sente orgulho de trabalhar nesta organização.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

14) Sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho, levando em consideração a região onde você está inserido.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

15) Sua remuneração está adequada às suas atribuições e responsabilidades na organização.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

16) Dentre os benefícios oferecidos pela PMMG, quais você conhece e utiliza?

Assistência médica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

Assistência odontológica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

Atendimento hospitalar:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

Assistência jurídica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

20) A organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

21) Você participa das decisões referentes ao seu trabalho.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

22) Na maioria das vezes, você sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

23) Você é um profissional satisfeito com o trabalho que desenvolve.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

24) Você conhece os projetos sociais que a organização desenvolve junto à comunidade.

Desconheço totalmente	1	2	3	4	5	Conheço plenamente
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

25) Você acredita que a PMMG deva continuar desenvolvendo projetos sociais.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------

26) Você tem interesse em participar de algum projeto social junto à comunidade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	------------------------