

## Política e Ações para o Marketing Interno

### Micro e Pequenas Empresas

Culturalmente, as necessidades e desejos dos clientes sempre foram a única e grande preocupação das empresas. Com o passar do tempo, esse cenário foi se modificando e as empresas, atentas as tendências e anseios do mercado, começam a se preocupar não só com o seu cliente final, como também, com seu cliente interno (seus funcionários).

Ainda assim, a grande maioria das micro e pequenas empresas não possuem uma política de benefícios voltada aos seus funcionários. O mais preocupante e de difícil compreensão para os empresários é conseguir mensurar a grande importância dos colaboradores (funcionários) e o melhor, de que forma podem-se encontrar formas de os deixarem mais satisfeitos e motivados, e conseqüentemente, mais envolvidos com a empresa.

Sim, parece óbvio saber que o funcionário é importante e está envolvido em todo o processo de prestação de serviços para o cliente, mas ainda assim, surgem os primeiros e corriqueiros questionamentos:

Não tenho condições financeiras de implantar melhores práticas;

Do que adianta oferecer boas condições se logo eles vão sair?;

Aqui, a grande maioria trabalha feliz;

Isso não vai me ajudar no momento, preciso pensar nas prioridades e resolver os problemas para depois pensar na satisfação de meus funcionários;

Diante disso, eu os questiono: Já pensou que as melhores soluções podem vir de seus funcionários? Já pensou que a falta de tempo pode ser sanada por seus funcionários? Já imaginou que os problemas e falhas recorrentes podem vir da falta de autonomia dada aos seus funcionários? Já refletiu que os maiores problemas que você enfrenta são relacionados aos seus funcionários?

Se almeja ter os melhores produtos e serviços, aumentar suas vendas, ganhar tempo e qualidade de vida e alcançar a excelência, acredite, tenha os melhores funcionários, ou pelo menos, os mais preparados, motivados e satisfeitos.

Para alcançar o sucesso, é imprescindível o envolvimento dos funcionários nas decisões, estratégias e lucros! E quando cito funcionários, não são apenas diretores e gerentes, são também, serventes, secretárias, operadores e todos que fazem parte do quadro de funcionários.

O mito de que o funcionário precisa se sentir dono da empresa, acreditem, é verdadeiro e têm fundamento. E isso só é possível com o envolvimento total dos mesmos.

Para que saibam de onde começar, é de fundamental importância ter conhecimento dos anseios e necessidades de seus colaboradores, criando assim, uma política de marketing interno que seja condizente com a sua realidade empresarial.

Portanto, coloco abaixo um modelo de **diagnóstico** (pesquisa interna) para realizarem com seus colaboradores e descobrirem o que pode ser melhorado, na opinião deles.

Pesquisa de clima organizacional Itens avaliados	Excelente	Bom	Regular	Ruim
	4	3	2	1
<b>• Política salarial</b>				
1. Data do pagamento e benefícios recebidos				
2. Exatidão nos valores da folha de pagamento				
<b>• Oportunidade de carreira</b>				
3. Valorização do esforço				
4. Incentivo a qualificação				
5. Treinamentos				
6. Possibilidade de crescimento				
<b>• Comunicação interna</b>				
7. Informação sobre mudanças e melhorias de forma clara e organizada				
8. Abertura para comunicar sugestões e críticas				
<b>• Motivação e Satisfação</b>				
9. Política de benefícios e metas				
10. Envolvimento nas decisões da empresa				
<b>• Relacionamento no trabalho</b>				
11. Com os colegas				
12. Com os supervisores e gerentes				
13. O nível de Qualidade da Empresa (produto, atendimento ao cliente, organização, precisão, limpeza) me deixa:				
14. A liderança na empresa te faz almejar novos desafios/conquistas				
<b>• Ambiente de trabalho</b>				
15. Limpeza, Ventilação e iluminação na área onde executo meu trabalho.				
16. Liberdade e autonomia para organizar o ambiente da minha forma				
17. Recursos materiais e organização na área onde executo meu trabalho				
18. Confraternizações entre a equipe				
<b>• Reconhecimento e recompensa</b>				
19. Reconhecimento de seus supervisores pelas melhorias e ideias sugeridas e implantadas				
20. Recompensa e reconhecimento dos supervisores pelas metas atingidas				
21. As conquistas são motivos de prazer e satisfação profissional				
22. Interesse em assumir posições mais elevadas e enxerga esta possibilidade.				
<b>• Organização</b>				
23. Os procedimentos e processos são seguidos				
24. As funções e responsabilidades estão bem definidas				
25. Recebo respostas dos problemas e sugestões que encaminho				

Crítica/Sugestão: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\* Este é apenas um modelo. O mesmo deve ser alterado de acordo com a realidade da empresa.  
 \*\* O ideal é que a pesquisa seja realizada semestralmente ou anualmente.

**Observações:**

- Realizar a pesquisa de forma imparcial, em horário e local propício.
- Deixar claro para os funcionários que a pesquisa possui o intuito de agregar e melhorar a empresa, portanto, as respostas têm que ter total veracidade.
- Informá-los que a pesquisa não terá nenhum efeito avaliativo ou punitivo em relação aos serviços prestados.
- A transparência é fundamental, portanto, divulgue os resultados para toda empresa.

MAPA DE PONTUAÇÃO - INDIVIDUAL			
PONTOS ALCANÇADOS = _____.		100 PONTOS = 100%	
ÍNDICE ALCANÇADO		Forma de Cálculo: Somatória de acordo com classificação.  Excelente = 4 pontos; Bom = 3 pontos; Regular = 2 pontos; Ruim = 01 ponto.	
EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
90 A 100	70 A 89	41 A 69	Menos que 40

- As respostas proporcionarão saber os pontos que devem ser melhorados e trabalhados para que seus funcionários estejam ainda mais envolvidos e satisfeitos.

- O índice alcançado representa o nível de satisfação que a sua empresa proporciona aos seus colaboradores.

**Importância da Pesquisa:** A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta de diagnóstico que fornece uma valiosa base de informações, para que a partir dela sejam **realizados planos de ações** que irão aumentar a satisfação dos trabalhadores, o que certamente irá trazer melhores resultados para a empresa, uma vez que o clima organizacional (empresarial) afeta o desempenho individual e este, por sua vez, o desempenho das organizações.

**Resultados:** Em posse das informações obtidas, mostra-se fundamental construir um plano de ação para tornar o clima organizacional mais satisfatório. A amplitude dos planos de ação depende do quanto a empresa está disposta a investir em seus colaboradores, podendo assim, minimizar problemas como desperdícios, absenteísmo, conflitos no trabalho, desmotivação e construir um ambiente propício à inovação, voltada para criação de equipes de alto desempenho. É fundamental oferecer o que realmente é necessário, o que trará resultados para a organização como um todo.

Tendo em vista uma série de aspectos e dimensões que cercam os trabalhos desenvolvidos por sua empresa, foi elaborado um breve roteiro de ações de melhorias para o marketing interno, os quais de um lado estarão os pontos fracos que cercam a organização e do outro, possíveis soluções e ações para implantarem em suas respectivas empresas.

### ACÇÕES DE MELHORIAS PARA O MARKETING INTERNO

#### Micro e Pequenas Empresas

PONTOS FRACOS	AÇÕES
<p><b>Comunicação Interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião semanal/quinzenal (01 pessoa de cada setor, mudando sempre a pessoa) → Problemas / Pontos de Melhoria / Sugestões / Críticas.</li> <li>• Mural com aniversariantes do mês.</li> <li>• Definição clara de missão, visão, valores e objetivos → Fixação junto aos funcionários.</li> <li>• Implantação do “RECLAME” -&gt; Criar urna ou canal (e-mail) para depósito e/ou envio de insatisfações e reclamações dos funcionários.</li> <li>• Implantação de comunicação por e-mail ou intranet.</li> <li>• Colocação de QUADRO para acompanhamento de tarefas, estipulação de metas, objetivos e outros.</li> <li>• Criar conselho de funcionários para críticas, sugestões e reclamações → Delegar 01 porta-voz.</li> <li>• Reunião com equipe para repasse de <u>metas, indicadores, objetivos e estratégias</u> → Mensal.</li> </ul>
<p><b>Motivação/Satisfação → Maior envolvimento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensa das atividades no dia do aniversário e/ou bolo de aniversário com equipe.</li> <li>• Prêmio/Presente em datas marcantes (aniversário; natal; ano novo; férias; dia do trabalhador e etc.).</li> <li>• Brinde para funcionário do trimestre (Utensílios para casa; caixa de cerveja/bombom; cesta básica; roupas em geral).</li> </ul>

**Motivação/Satisfação → Maior envolvimento**

- Programa de incentivo para ideias inovadoras e que sejam aproveitadas pela empresa (definir porcentagem em cima dos resultados proporcionados).
- Brainstorming (reunião de ideias) trimestral com representantes de todos os setores.
- Criação do 'Casual Day' → Dia da semana (normalmente sexta-feira) onde a utilização do uniforme ou parte do uniforme é liberada.
- Troca de funções entre os funcionários (1x por mês) → Promoção da multifuncionalidade.
- Lanche/Café da manhã de confraternização → Mensal; Semanal.
- Festa de confraternização → Semestral.
- Promoção de atividades coletivas entre equipe. Ex: Futebol, Futebol de Sabão, Vôlei e etc.
- Oferecimento de experiências únicas em troca de alcance de metas e objetivos → Ex: Cabelereiro, massagem, vale-almoço (jantar), vale cinema, entrada em clube, ingresso para shows ou teatros, passeio de remo (kayak) e outros. → 01 vez por mês selecionar funcionários a serem presenteados.
- Estudar horários com menos demanda → Liberar funcionário (mudando sempre a pessoa) horas antes do término do turno.
- Reuniões motivacionais para alcance de metas e objetivos → Semanal ou mensal.

**Reconhecimento e Recompensa**

- Parceria com empresas de cursos em geral -> Desconto para funcionários.
- Pagamento de parte dos estudos não concluídos (ensino fundamental; médio).
- Pagamento parcial de estudos de idiomas (inglês/espanhol).
- Envio a cursos/feiras/seminários do setor.

<p><b>Reconhecimento e Recompensa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de treinamento e palestras por parte dos fornecedores → Envio de funcionários.</li> <li>• Pagamento de treinamento em instituições de apoio → SEBRAE, SENAC, SENAI, IEL e outros.</li> <li>• Busca de empresas privadas que ofereçam treinamento em atendimento, vendas e outros → (semestral).</li> <li>• Parceria com fornecedores → Benefício para os funcionários (produtos, gratificações e outros).</li> <li>• Desconto (considerável) para compra de produtos/serviços da empresa.</li> </ul>
<p><b>Organização</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição clara de hierarquia → Montagem de <u>organograma</u> → Colocação em local visível.</li> <li>• Definição clara das <u>funções</u> e <u>atribuições</u> de cada um dos colaboradores → Colocação em local visível.</li> <li>• Definição de processos e procedimentos que cercam a empresa → Atendimento; Controle e organização de estoque; Visual de loja; Registros e controles financeiros; Compra de insumos; Processo produtivo; Problemas recorrentes e outros → Montagem de <u>fluxograma</u> → Colocação em local visível.</li> <li>• Criar padrão para processos e procedimentos.</li> <li>• Criar <u>manual</u> do colaborador → Informações e regras da empresa.</li> </ul> <p>** Além da colocação dos documentos em locais visíveis, é fundamental estabelecer reuniões periódicas com equipe para acompanhamento e revisão dos mesmos.</p> <p>** Lembre-se, mudam-se as pessoas, não os cargos e funções.</p>
<p><b>Plano de Carreira → Crescimento Interno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de função para os funcionários com maior destaque/comprometimento.</li> <li>• Montar uma política de <u>benefícios</u> e <u>recompensa</u> por tempo de empresa.</li> </ul>

<p><b>Plano de Carreira → Crescimento Interno</b></p>	<p><b>Exs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 01 ano de casa → Vale eletrodoméstico.</li> <li>- 02 anos de casa → Vale eletrônico.</li> <li>- 03 anos de casa → Aumento no salário, acima do estabelecido pela convenção.</li> <li>- 04 anos de casa → Pagamento de viagem (hospedagem e passagens) com acompanhante.</li> <li>- 05 anos de casa → Parceria com convênio para pagamento de parte do plano de saúde bucal.</li> <li>- 07 anos de casa → Parceria com convênio para pagamento de parte do plano de saúde.</li> </ul> <p><b>** Montar um plano que esteja de acordo com a <u>realidade</u> da empresa e com as <u>necessidades</u> dos colaboradores.</b></p>
<p><b>Comprometimento e Transparência</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bônus extra para os que não tiverem falta durante o mês.</li> <li>• Bônus extra (irrisório) para os que chegarem pontualmente.</li> <li>• Bônus extra (irrisório) para os que se manterem com uniforme e apresentação impecável.</li> <li>• Elogiar e reconhecer trabalho do colaborador/equipe em público.</li> <li>• Fornecer feedbacks (retorno) do trabalho que vêm sendo desempenhado constantemente → Semanalmente ou mensalmente.</li> <li>• Expor e reconhecer erros/falhas para equipe → Líderes (gerentes, supervisores, donos e etc.).</li> <li>• Demonstração de <u>resultados</u> à equipe → Mensalmente.</li> </ul>
<p><b>Remuneração/Metas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer comissão (1% a 10%) por vendas ou serviços realizados.</li> <li>• Estabelecer participação (1% a 4%) dos colaboradores no faturamento da empresa.</li> <li>• Estabelecer aumento na porcentagem da comissão para os que <u>ultrapassarem</u> a meta de vendas estabelecida.</li> <li>• Prêmio para o melhor vendedor ou</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Remuneração/Metas</b></p>	<p>funcionário → Mensal; Trimestral; Semestral e Anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar mecanismos para aumentar a competitividade interna → O funcionário que mais vender produtos agregados (PA) é premiado com bônus semanal/mensal.</li> <li>• Criar mecanismos para aumentar a competitividade interna → O funcionário que possuir maior média de venda (ticket médio) ou prestar mais serviços é premiado com bônus semanal/mensal.</li> <li>• Prospecção de novos clientes → Comissão de participação.</li> <li>• Prospecção de clientes antigos → Comissão de participação.</li> <li>• Criar mecanismos para aumentar a <u>qualidade</u> do serviço prestado → Aumento do nível de satisfação (pesquisa) do cliente → Bônus ou prêmio para a equipe.</li> <li>• Recebimento de elogio/gratificação por parte do cliente → Bônus ou prêmio para funcionário/equipe.</li> <li>• Indicação de novos clientes por parte de clientes satisfeitos → Bônus ou prêmio para equipe.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Avaliação e Acompanhamento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de pontos fortes/fracos de cada um dos funcionários (descobrir o perfil do funcionário e encaixá-lo no setor mais adequado).</li> <li>• Aplicação de pesquisa de clima organizacional (PCO) → Anual ou semestral.</li> <li>• Implantação de método de avaliação de funcionários (modelo em anexo).</li> <li>• Aplicação de pesquisa interna direcionada → Os funcionários avaliam uns aos outros.</li> </ul> <p>** A reunião é um dos meios mais eficazes para se mensurar avaliação e acompanhar os trabalhos realizados.</p>

**\*\* Diversas das ações mencionadas podem se encaixar em mais de 01 ponto fraco mencionado.**

**\*\*\* As ações são complementares, ou seja, através de um maior comprometimento e transparência obtêm-se uma maior comunicação interna e vice-versa.**

## Planilha - Avaliação de Funcionários

ITEM	Semana 01	Semana 02	Semana 03	Semana 04
Apresentação Pessoal				
Pontualidade				
Assiduidade				
Prestatividade				
Fidelidade demonstrada				
Entendimento Hierárquico				
Organização e Limpeza do Setor				
Atendimento ao Cliente				
Colaboração com as Metas				
Envolvimento e motivação com o trabalho				
Pró-Atividade				
Relacionamento com Equipe				
Participação nas reuniões e afins				

### Observações sobre o desempenho:

---

---

### Opções de preenchimento:

**Pontuação** – 01 a 10.

**Periodicidade** – Mensal ou trimestral.

### **Observações:**

- Esta planilha tem por objetivo tornar claro o processo de premiação de funcionários.
- A mesma deve ser preenchida mensalmente pelo gerente/responsável e será dado, ao fim do mês, um feedback (retorno) a cada colaborador (funcionário) a respeito do seu desempenho.
- Com base na avaliação acima, poderão ser escolhidos os funcionários destaque.

**\*\* A planilha é apenas um modelo a ser seguido. Os campos e métodos de preenchimento devem ser modificados de acordo com a realidade da sua empresa.**

As ações a serem implantadas devem ser minuciosamente analisadas por seus dirigentes, é importante que se dê o passo inicial para construção de uma política que seja condizente com a realidade da empresa e de seus funcionários.

Lembre-se, as maiores riquezas de uma empresa são seus funcionários, a satisfação e o envolvimento dos mesmos está diretamente ligado a qualidade dos serviços prestados e a lucratividade obtida pela empresa.

Portanto, crie um ambiente favorável e certamente os resultados irão lhe mostrar quais caminhos seguir!

### **Fontes:**

Livro: Gestão de Serviços e Marketing Interno. Editora FGV. 4ª edição. Autores: Eduardo Santiago Spiller, Daniel Plá, João Ferreira da Luiz e Patrícia Riccelli Galante de Sá.

Livro: Gestão de Vendas. Editora FGV. 5ª edição. Autores: José Luiz Meinber, Cláudio Tomanini, Elson Teixeira e Luiz Carlos Peixoto.

Livro: Marketing 3.0. Editora Elsevier. 9ª tiragem. Autores: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan.

[www.admistradores.com.br](http://www.admistradores.com.br)

[www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br);

[www.intelectusconsultoria.com.br](http://www.intelectusconsultoria.com.br);

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net);

[www.equestiona.com](http://www.equestiona.com);

[www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br).

Trabalho desenvolvido por:

Márcio Lobo

Graduado em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda pelo Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, Estudante do Curso de MBA em Marketing na Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Já estive à frente de uma empresa do ramo alimentício, sendo responsável pela parte Comercial e de Gestão de Pessoas. Há 02 anos vêm realizando consultoria na área de marketing para empresas privadas.

Atualmente trabalha como Agente Local de Inovação do SEBRAE/CNPq.

Contatos: (61)9161-6615 - [marcio\\_lobo23@hotmail.com](mailto:marcio_lobo23@hotmail.com)

Facebook: <https://www.facebook.com/marcio.lobo.50>