

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ERICA DE BRITO MALLMANN

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DA  
CAMPANHA “VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA”**

PORTO ALEGRE

2015

ERICA DE BRITO MALLMANN

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DA  
CAMPANHA “VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Ana Cristina Cypriano Pereira

PORTO ALEGRE

2015

**ERICA DE BRITO MALLMANN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DA  
CAMPANHA “VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA”**

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Banca examinadora:

Prof. Me. Ana Cristina Cypriano Pereira  
Orientadora

Prof. Dra. Enoí Dago Liedke  
Avaliadora

Prof. Dra. Helenice Carvalho  
Avaliadora

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado **Cultura organizacional e endomarketing: uma análise da campanha “Você tem Jeito de Ser Cyrela”**, de autoria de Erica de Brito Mallmann, estudante do curso de Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 24 de novembro de 2015

Assinatura:

Nome completo da orientadora: Ana Cristina Cypriano Pereira

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus familiares, por acreditarem no sonho de estudar na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Aos amigos e colegas, por compartilharem os momentos da graduação, cada um da sua maneira. Aos professores, em especial à minha orientadora Ana Cristina, pela confiança e ensinamentos.

## RESUMO

O estudo visa analisar como a cultura organizacional se manifesta na campanha de endomarketing "Você tem Jeito de Ser Cyrela". Buscou-se compreender os conceitos de cultura organizacional e endomarketing e problematizar outros, como clima organizacional e comunicação interna, através de revisão bibliográfica. Para a análise da campanha foi utilizado o estudo de caso, apresentando também aspectos históricos e organizacionais da incorporadora Cyrela. Como principais resultados obtidos destaca-se a preocupação da empresa em estabelecer relacionamento com o público interno e a presença no endomarketing enquanto processo gerencial, contínuo e cíclico relacionado ao propósito estabelecido. A Cultura da empresa Cyrela pode ser identificada através dos artefatos visíveis, como os comportamentos esperados, os talões de reconhecimento e os materiais de divulgação, e das crenças e valores expostos. Entretanto, considerando-se a complexidade de cada regional e o fato da incorporação em algumas regiões da empresa ser recente, não se pode afirmar que a cultura é compreendida em seus pressupostos inconscientes.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Cultura organizacional; Endomarketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Folder.....	41
Figura 2 - Valores.....	42
Figura 3 - Estar um passo a frente.....	43
Figura 4 - Postura de dono.....	44
Figura 5 - Capacidade de entrega.....	44
Figura 6 - Construir juntos.....	45
Figura 7 - Jeito de Ser Cyrela.....	46
Figura 8 - Talão.....	48
Figura 9 - Interior do talão.....	49
Figura 10 - Carta explicativa para líderes.....	50
Figura 11 - Presença nas redes sociais.....	52
Figura 12 - Totens.....	53
Figura 13 - Ranking.....	54
Figura 14 - Ganhadores na sede corporativa em São Paulo.....	55
Figura 15 - Cupom ouro e cupom equipe.....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	11
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS .....	11
2.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	16
<b>3 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	20
3.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA .....	22
3.2 O ENDOMARKETING .....	27
3.3 TENSIONAMENTOS: COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING .....	33
<b>4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CAMPANHA DE ENDOMARKETING "VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA"</b> .....	38
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	38
4.2 CULTURA CYRELA E A CAMPANHA "VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA" .....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60



## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional estrutura-se de forma distinta nas instituições. Em algumas está estruturada formalmente, com pilares bem definidos e práticas reguladas, enquanto em outras é informal e perceptível somente no dia a dia, através dos hábitos e dos valores de suas equipes no desempenho de seu trabalho. A cultura evidencia a essência da organização e é assunto de relevância determinante para a manutenção dos vínculos empregatícios e sobrevivência no mercado.

Atualmente, se por um lado, as empresas têm grande dificuldade de contratar profissionais que se identifiquem com o local de trabalho e estejam totalmente engajados, por outro, as pessoas tem grande dificuldade de se colocar em um local que gostem e queiram seguir carreira profissional. Há uma busca constante por bens materiais, recompensa financeira, em paralelo à realização pessoal e o reconhecimento (recompensas não-financeiras).

O endomarketing, através de estratégias e ações, promove dentro das empresas muito mais do que o bem-estar dos funcionários: estimula o sentimento de identificação e de pertencimento. As campanhas de endomarketing são úteis tanto para a empresa, que lapida seu quadro funcional a um perfil desejado e promove o atingimento de resultados, como para os funcionários, que tem a oportunidade de compreender melhor o seu local de trabalho e são reconhecidos com ações focadas no seu bem-estar.

A incorporadora Cyrela é uma empresa de capital aberto, com cerca de oito mil colaboradores, sendo dois mil em escritório e seis mil em obras, aproximadamente. A sede corporativa da empresa está localizada em São Paulo, possuindo ainda unidades de negócio em dez outras capitais do Brasil. Após resultado de pesquisa de clima, realizada em 2012, a incorporadora obteve o diagnóstico de que os funcionários sentiam falta da aplicação da sua cultura no dia a dia, em especial a meritocracia, o sentimento de união e a celebração de conquistas. A empresa desenvolveu então, em 2013, uma campanha de reconhecimento com base no modelo de competências *Jeito de Ser Cyrela*.

A campanha “Você tem Jeito de Ser Cyrela” consistiu na distribuição de um talão com 12 cupons entre os meses de maio e novembro de 2013 para todos os funcionários com acesso a computador. Os cupons foram divididos em quatro tipos

contendo três exemplares de cada, com base no modelo de competências da organização: “Estar um passo a frente”, “Postura de Dono”, “Capacidade de entrega” e “Construir Juntos”. Todo funcionário poderia reconhecer um colega, com qualquer cargo, por algo que ele tivesse feito naquele período. Ao receber um cupom, o funcionário cadastrava na intranet um código. No final do ano, em uma tradicional celebração, os funcionários mais reconhecidos foram homenageados.

A partir do estudo deste caso, este trabalho tem como objetivo analisar como a cultura organizacional se manifesta na campanha de endomarketing "Você tem Jeito de Ser Cyrela". Além disso, se propõe a compreender os conceitos de cultura organizacional e endomarketing e problematizar outros conceitos, como clima organizacional e comunicação interna. A metodologia empregada será a revisão bibliográfica e o estudo de caso dos materiais utilizados na campanha com base nos autores.

O capítulo dois apresenta o conceito de cultura organizacional com base nos estudos de Schein (2009) e Marchiori (2008a; 2008b). Também é feita uma relação entre cultura e a comunicação, além de aspectos relacionados ao clima organizacional. Na sequência, o capítulo três dedica-se à compreensão dos conceitos de endomarketing e comunicação interna. São realizados, também, tensionamentos entre as duas temáticas para esclarecer de que forma elas serão trabalhadas neste estudo. O capítulo quatro apresenta informações sobre a empresa Cyrela, o contexto e a análise da campanha de endomarketing "Você tem Jeito de Ser Cyrela".

Com esse trabalho espera-se aprofundar os conhecimentos sobre cultura organizacional, suas relações com a comunicação e com o clima, e endomarketing, com uma abordagem dos conceitos de comunicação interna, a fim de propor um tensionamento das duas temáticas. O interesse na temática está relacionado à prática profissional da autora, que atuou na empresa objeto de estudo. Da mesma forma, objetiva-se produzir conteúdo sobre assuntos pouco discutidos na graduação, com base na análise de um case recente.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é comumente estudada por diferentes áreas, entre elas a Antropologia e a Sociologia, e refere-se à práticas e costumes de sociedades ao longo do tempo. Segundo Chiavenato (1998), a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças que são compartilhados pelos membros de uma organização no dia a dia nas mais diversas relações estabelecidas.

Cada instituição possui suas particularidades e diversidades, motivo pelo qual a cultura de cada local é única e inexata, está em movimento todo o tempo, afeta e é afetada pelo contexto de cada organização. Para compreender este assunto, neste capítulo serão apresentados os conceitos sobre o tema, as relações entre cultura organizacional e comunicação e entre cultura e clima nas organizações.

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

Schein (2009, p. 16) entende a cultura como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Esse padrão é considerado válido porque funciona suficientemente bem a ponto de ser ensinado a novos membros como “o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”.

O autor ressalta que todos os grupos têm crenças e valores provenientes de outros que se entrelaçam, o que pode gerar conflito e ambiguidade, visto que cada um de nós pertence a mais de um agrupamento social. Desta forma, o que levamos a um grupo é influenciado pelas suposições apropriadas pelos outros grupos.

É possível identificar aspectos de uma cultura durante o processo de socialização de novos membros, a forma como os elementos são transmitidos e compreendidos. Há sempre um processo de ensino acontecendo: o membro antigo repassa informações ao novo colega com base no seu entendimento sobre a organização, o novo membro compreende o dia a dia e os processos com base na sua bagagem de conhecimentos. Assim, a partir do momento que as suposições compartilhadas são assumidas como verdadeiras, o comportamento do grupo, as regras e normas se refletem na cultura.

Para Schein (2009), a cultura pode ser apreendida através de três níveis: nível dos artefatos, que se refere aos aspectos visíveis, como ambiente, a vestimenta das pessoas, comportamentos, documentos (informações fáceis de obter e difíceis de decifrar); nível das crenças e valores expostos, que governam o comportamento das pessoas e representam as estratégias, metas e filosofias manifestados na cultura, ou seja, o que as pessoas identificam como a razão pelo seu comportamento; e o nível das suposições básicas, os pressupostos inconscientes, que determinam como os membros de um grupo pensam, percebem e sentem.

A compreensão das suposições básicas é essencial para o entendimento da cultura organizacional e dos níveis superficiais. Para o autor, “para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizado pelo qual as suposições básicas ocorrem” (SCHEIN, 2009, p. 34). Ressalta que o comportamento do líder influencia na determinação formal da cultura, mas não é o único aspecto a ser considerado. Entretanto, é função das lideranças agir caso elementos da cultura estejam mal-adaptados na organização, ou seja, é primordial que o líder tenha pleno entendimento da cultura em que está inserido.

Os fundadores e líderes da organização tem a maior influência para formar e moldar os padrões culturais, pois determinam a sua visão aos demais de como agir e do papel que a organização desempenha no mundo. Porém, eles devem saber como influenciar os níveis profundos de cultura, identificar a funcionalidade das suposições e enfrentar os desafios impostos no dia a dia.

O autor afirma que pequenos grupos com ocupações semelhantes tendem a desenvolver culturas próprias dentro das empresas (gerentes e vendedores, por exemplo). Ao mesmo tempo em que, se a organização como um todo vivencia experiências comuns, é possível que a cultura organizacional seja forte e prevaleça a essas subculturas.

Com base nos estudos de Schein, Fleury (2013) propõe que:

A cultura organizacional é concebida como um 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 elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 2013, p. 22)

Para compreender a cultura de uma organização, a autora sugere que sejam considerados: o seu histórico (dificuldades enfrentadas ao longo do tempo, o processo de fundação); o processo de socialização de novos membros (estratégias utilizadas para integrar os indivíduos aos valores da organização); as políticas de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento, remuneração e carreira); o processo de comunicação (meios formais e informais); a organização do processo de trabalho (relações estabelecidas); e as técnicas de investigação adequadas. Com esse subsídio, é possível planejar o processo de mudança de padrões culturais em conjunto com outras estratégias da organização, em situações ligadas ao ambiente interno (novas lideranças, mudanças de processos, novas políticas) e externo (momentos de crise, movimentos sociais, entre outros).

Para Freitas (2007),

Entender a organização como cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências (...). (FREITAS, 2007, p. 12)

A compreensão de cultura organizacional está diretamente ligada aos seus elementos, que fornecem uma mensagem sobre o que é importante para a organização. Para a autora, os elementos são os valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; estórias; tabus; e normas.

Os valores representam aquilo que é primordial no dia a dia, são definidos para serem atemporais e são reforçados por outros elementos, como normas, rituais, estórias, entre outros. Já as crenças e pressupostos são utilizados “para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização” (FREITAS, 2007, p. 17). Os ritos, rituais e cerimônias são a cultura de forma concreta: comunicam, sinalizam e exemplificam os valores básicos e experiências práticas. As sagas se referem a narrativas que enfatizam o caminho percorrido pela instituição, os obstáculos vencidos, e tem como objetivo despertar a admiração e o orgulho; os heróis fazem parte das sagas e mostram como o sucesso pode ser atingido, são um modelo de comportamento (a personificação dos valores). As estórias são baseadas em eventos reais e são exemplos concretos de realizações e sugerem o comportamento adequado para determinada situação. Os tabus são as áreas proibidas, o que não deve ser falado ou abordado, temas que causam constrangimentos. Por fim, as

normas se referem aos procedimentos e comportamentos que devem ser seguidos por todos.

A autora também aborda a influência dos fundadores e líderes para a criação, o desenvolvimento e a manutenção cultural. Sua relevância se dá considerando sua importância principalmente nos estágios iniciais da organização, pois ao longo do tempo se desenvolve uma multiplicidade cultural construída pelos diversos grupos internos, ainda que ligadas às definições do alto escalão.

Entretanto, toda organização necessita de reavaliações e redefinições constantes para se adequar às mudanças que acontecem no ambiente em que está inserida. A troca de líderes pode trazer alterações no caminho a ser seguido e no nível de concordância do público interno, que pode variar conforme seu nível de participação nas decisões e entendimento com clareza das mudanças.

Sabe-se que os indivíduos e grupos desenvolvem compromissos e envolvimento mais fortes quanto mais aderem e se ligam ao projeto organizacional e que esses afetos tendem a não sobreviver por muito tempo se for sustentado apenas por relações explícitas e objetivadas (...). A vida organizacional, ainda que fundada em uma lógica e em uma realidade instrumental, precisa do tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam, pois é ele que gera os envolvimento, a dedicação, a lealdade e a paixão, tão necessários à uma dinâmica organizacional marcada pela competição extremada em um ambiente turbulento. Quanto mais o mercado se torna competitivo e agressivo, mais as empresas necessitam do comprometimento de seus membros (...). (FREITAS, 2007, p. 50)

Desta forma, a autora também apresenta a influência da gestão de recursos humanos que, no âmbito da cultura organizacional, torna-se estratégica apesar de suas atividades operacionais, pois define os perfis profissionais adequados, desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento, elabora sistemas de recompensa e rituais e solenidades de celebração. Entretanto, para Freitas (2007), o RH não é mais considerado o “guardião da cultura”, conforme era no passado, dado o cenário de terceirizações, cortes de pessoal nas organizações e foco na produtividade do público interno.

Com base no exposto, pode-se afirmar que cada instituição tem suas particularidades e diversidades, por isso a cultura é aspecto relevante e determinante para orientar os indivíduos que a constituem. A sua influência na satisfação e identificação do público interno, bem como nos aspectos da administração, tornam a cultura um fator primordial para o sucesso da organização e

um aspecto a ser considerado na definição de estratégias de comunicação para os públicos que a constituem.

Marchiori (2008a) afirma que uma das principais características das organizações é a interação humana e que as culturas são produtos dela. Ou seja, a cultura influencia os sistemas e comportamentos e é influenciada por eles.

A autora ressalta que é necessário que haja conexão entre os aspectos emocionais, as práticas sociais e a cultura nas organizações e que a comunicação é essencial nesse processo, pois através do diálogo é que ela promove a integração desses pontos, fortalece a cultura e conseqüentemente a identidade organizacional. Entretanto, pondera que atualmente não é possível afirmar que existe uma cultura única nas organizações, mas sim várias dentro de um mesmo ambiente. Nesse contexto, é preciso pensar as organizações de forma complexa.

As empresas devem encorajar o desenvolvimento de culturas e é através da comunicação que as pessoas conseguem dar significado a suas experiências nas organizações. A autora também ressalta a importância da realização de ações efetivas junto aos funcionários para que seja desenvolvido um espírito crítico e estes possam representar a instituição da melhor forma possível.

(...) a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas - ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais - que criam significados e entendimentos. (MARCHIORI, 2008a, p. 79)

Para a autora, a comunicação organizacional desenvolve e dissemina conteúdos, que estão diretamente relacionados ao ambiente da organização. A realidade cultural está ligada à interpretação desses ambientes com base nos seus discursos e relacionamentos. Um exemplo disso é a necessidade de o ato da comunicação estar alinhado com os fatos comunicados, ou seja, não adianta a organização dizer algo e as pessoas agirem de outra forma. O diálogo, nesse contexto, é essencial e gera significados que podem resultar em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade da empresa.

Marchiori (2008a) afirma que o detalhamento do contexto está diretamente ligado à eficácia da comunicação. Por isso, é importante compreender o momento que a organização vive, como os grupos reagem, pensam e atuam, como o indivíduo sente, percebe e entende, como são as relações em grupos, entre outros aspectos. Assim, poderá se desenvolver uma comunicação clara e direta, com foco nos

objetivos e transparente. Essa visão, segundo a autora, incentiva a participação e torna os funcionários comprometidos, além de dar credibilidade para a organização.

A autora reflete ainda sobre os elementos que transmitem a cultura. Um deles é a linguagem, tanto a escrita nos documentos formais quanto a falada nos ambientes de trabalho. Através dela, os novos indivíduos:

(...) aprendem o que é tido como correto e o que é considerado inadequado, bem como assumem expressões da linguagem reforçadas pelos rituais e procedimentos que formam a arquitetura social da organização. (MARCHIORI, 2008a, p. 155)

Apesar das organizações poderem controlar o fluxo formal da comunicação, o informal tem destaque pela sua subjetividade e complexidade. Por esse motivo, é preciso diagnosticar não só o contexto interno mas também o externo, ainda que o segundo seja reflexo do primeiro.

César (2009), com base nos estudos de Schein, afirma que a compreensão da cultura organizacional se dá baseada na afirmação de que a organização é uma cultura e tem uma cultura, pois ela é uma variável da dinâmica da instituição, ao mesmo tempo que gera significado, compartilhado, que está associado à sua forma de atuar. Para a autora, o estudo da cultura e sua relação com a comunicação pode ser feito a partir da análise dos artefatos visíveis (padrões de vestimenta e comportamento, por exemplo), de ritos (de integração, de confirmação), de depoimentos e de documentos direcionados ao público interno ou externo.

Nesse sentido, Curvello (2012) comenta que através dos estudos sobre a cultura organizacional é possível identificar a lógica das relações internas, suas contradições, mediações e dinâmica com a comunicação interna. Ao citar as mudanças nas organizações, o autor afirma que estas só acontecem se os indivíduos envolvidos no processo realmente as perceberem como necessárias. Também ressalta que é um processo muitas vezes lento e imperceptível em virtude das resistências que o público interno tem com o desconhecido. Por isso, a cultura passa obrigatoriamente por um processo de comunicação.

## 2.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Luz (1996), Frederick W. Taylor já afirmava em 1912 que a função dos gestores é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador,



com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento.

Em 1938, Chester Barnard já enfatizava a necessidade em se obter responsabilidade, entusiasmo e esforço para o alcance de melhores resultados para a organização. Após a Segunda Guerra Mundial, cresceu o interesse no estudo do comportamento humano e de temas como motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança. Na década de 60 e 70, a ênfase no desenvolvimento dos funcionários ganhou espaço nas organizações. É nesse contexto em que a percepção do público interno é cada vez mais considerada que surge o conceito de clima organizacional.

Para Luz (1996), o clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamentos existentes em uma organização, que retrata o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em um determinado período.

Chiavenato (1998) entende o clima como a relação entre o ambiente interno e o grau de motivação de seus integrantes. O clima é positivo quando estimula diferentes tipos de motivação e negativo quando gera frustração, ou seja, o clima influencia a motivação e é influenciado por ela.

O autor contextualiza esse conceito ao afirmar que as pessoas se agrupam, e conseqüentemente formam as organizações, por perceberem que dificilmente conseguirão atingir seus objetivos sozinhas. Por esse motivo as organizações carregam diversos objetivos individuais e organizacionais e são complexas e dinâmicas. Com base nas expectativas de cada um dos envolvidos se dá o equilíbrio, que depende dos incentivos oferecidos e das contribuições dos funcionários.

O clima está diretamente ligado à satisfação de necessidades emocionais, como o pertencimento a um grupo social e a autorrealização. Entretanto, esse aspecto varia de indivíduo para indivíduo. O autor considera esse equilíbrio como “saúde mental” e categoriza as pessoas mentalmente saudáveis com base em três características: sentem-se bem consigo mesmas; sentem-se bem em relação aos outros; e são capazes de enfrentar os desafios da vida.

Desta forma, o clima organizacional pode ser definido como:

(...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes. (CHIAVENATO, 1998, p. 119)

O clima faz parte da cultura organizacional e está diretamente relacionado à ela. Cada integrante de uma organização tem um papel a desempenhar no clima organizacional, podendo influenciá-lo ao mesmo tempo em que são influenciados pelo mesmo. O clima reflete o ambiente empresarial, que pode impactar diretamente produtividade da instituição.

A cultura organizacional, por sua vez, está relacionada ao clima, às práticas das organizações e aos indivíduos que constituem a instituição, como explica Schein (2009):

(...) a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas. Assim, cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas. (SCHEIN, 2009, p. 8)

Para o autor o clima reflete diretamente a cultura, pois representa seus níveis mais profundos, como o comportamento visível dos seus membros e a forma como eles percebem a organização em que estão inseridos. Segundo Marchiori (2008b, p. 209), se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Uma das formas de mensurar o clima nas organizações e dar voz aos funcionários para que demonstrem sua percepção e suas necessidades é a pesquisa de clima. De acordo com Luz (1996), essa é uma ferramenta que busca identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento, para orientar políticas de ação e correção de problemas no relacionamento e no plano motivacional dos integrantes da organização. É uma ação que busca detectar as imperfeições existentes nas relações que impactam nos resultados da organização, com o objetivo de corrigi-las. A pesquisa de clima organizacional oferece às pessoas a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus pensamentos, seus

sentimentos e suas atitudes em relação a um conjunto de fatores e variáveis organizacionais.

No Brasil, as pesquisas de clima são geralmente realizadas por empresas terceirizadas para que o funcionário tenha tranquilidade quanto a sua anonimidade e os dados sejam analisados da melhor forma para um diagnóstico que retrate a realidade. O instituto Great Place to Work (GPTW), desde 1997, elabora listas que apontam os melhores lugares para se trabalhar com base na percepção dos funcionários. O Trust Index é a ferramenta utilizada pela instituição para avaliar e classificar a cultura no ambiente de trabalho. É por meio dele que é possível identificar os pontos fortes e fracos da cultura de uma empresa. Anualmente, mais de seis mil empresas utilizam essa pesquisa para avaliar cultura e clima organizacional.

A pesquisa é dividida em 58 afirmações e duas perguntas abertas, que devem ser respondidas pelos colaboradores da empresa. O GPTW garante a anonimidade do respondente e que em nenhuma hipótese os resultados individuais dos respondentes serão revelados, seja para uso interno ou das empresas participantes. Mais do que apenas uma pesquisa de clima organizacional, o Trust Index mede a percepção do funcionário em relação à empresa em cinco principais dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, compreendendo todos os relacionamentos no trabalho que podem melhorar ou prejudicar a qualidade do ambiente.

A existência de um instituto específico para tal atividade, com visibilidade mundial e listas disputadas por grandes empresas, demonstra a importância que o clima organizacional tem recebido dentro e fora das empresas. Essas ferramentas colaboram com a administração, ao ajudar os líderes no processo decisório adequado à realidade da empresa, e com os funcionários, que cada vez mais buscam um local de trabalho que gostem e tenham identificação.

A contextualização de aspectos conceituais sobre cultura, clima e ferramentas de pesquisa é importante para compreender os diversos cenários possíveis nas organizações. A partir disso, torna-se necessário o entendimento de como a comunicação auxilia no processo, o que será apresentado no próximo capítulo.

### 3 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é indispensável para que as organizações funcionem da melhor forma possível pois, tanto como um fenômeno natural quanto como um evento pensado e intencional, faz com que as informações, departamentos e funcionários estejam interligados e a existência da instituição tenha sentido. Para Oliveira e Paula (2012), a comunicação nas organizações acontece de duas formas: como processo constituinte e como processo estratégico intencional.

A premissa da comunicação como processo constituinte é de que ela é um processo social que ocorre de forma espontânea entre pessoas e grupos. Como cada indivíduo tem uma bagagem própria de conhecimentos, há um fluxo contínuo de troca de informações e de percepções sobre a organização que independe da existência de canais ou estratégias formais. Essa troca se evidencia com a utilização das mídias sociais e dos sites de relacionamento, através de perfis pessoais e conversas informais, visto que as fronteiras entre temas internos e externos se reduz e tudo se torna público com facilidade.

Os processos estratégicos de comunicação são intencionais e se baseiam em necessidades e oportunidades identificadas pela organização. Para isso, é preciso compreender a realidade da instituição e as necessidades e expectativas dos seus públicos. O planejamento, apesar de estruturado, deve considerar diversas possibilidades e todo tipo de situação, pois a comunicação está sempre em movimento.

Nassar (2009) entende a comunicação organizacional como um processo complexo que faz parte das políticas, planejamentos e ações. O processo de comunicação é essencial para o relacionamento da organização com seus públicos e a sociedade porque:

É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de seus políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais os colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria o ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR, 2009, p.64)

Para ele, a comunicação com os empregados está apoiada na definição de redes formais (expressões e manifestações da organização) e informais (manifestações dos públicos), que está relacionada aos níveis e fluxos de comunicação propostos por Kunsch (2003a). A autora propõe que são quatro os

níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico. Esses níveis se referem às interações, habilidades, dificuldades e processos em que o indivíduo pode estar inserido. Os fluxos se referem às formas de a informação se disseminar na organização e podem ser descendentes (do comando para a base, com adaptações conforme o nível), ascendentes (da base para o topo), laterais (entre indivíduos de um mesmo nível hierárquico), transversais (sem limites hierárquicos) e circulares (em todas as direções, comum em ambientes digitais). A autora também afirma que os instrumentos de comunicação para disseminação dessas informações podem ser tradicionais (orais, face a face), impressos (boletins, jornais), audiovisuais (videos, televisão corporativa) e digitais.

Kunsch (2003a) alerta para o fato de que a comunicação organizacional não é um processo simples:

As organizações em geral, como fontes emissoras de informação para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. (KUNSCH, 2003a, p. 72)

Aspectos como o contexto interno e externo e questões de relacionamento devem ser considerados, pois fazem parte da complexidade do processo comunicativo. Dessa forma, a comunicação passa de uma visão mecanicista para uma visão mais estratégica e crítica. Para Kunsch (2003a), são quatro as modalidades comunicacionais de uma organização: comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação interna, sendo a comunicação integrada a atuação em sinergia dessas quatro.

A comunicação institucional é responsável pela construção de uma identidade e imagem consistentes e positivas perante a sociedade em que a organização está inserida. A mercadológica está relacionada ao marketing de negócios e tem foco nos objetivos de mercado, ou seja, a divulgação publicitária dos produtos/serviços. Já a comunicação administrativa se refere aos fluxos, níveis e às redes formais e informais de comunicação (funções e tarefas) que permitem o funcionamento da organização como um sistema. O conceito de comunicação interna, por estar diretamente ligado ao proposto neste trabalho, será abordado mais especificamente no próximo subcapítulo.

### 3.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Kunsch (2003a), a comunicação interna é uma área que tem como objetivo “viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional ou até da comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003a, p. 154). Sua importância reside no fato de que ela estimula o diálogo e a troca de informações entre executivos e operação, na busca pela qualidade. A utilização de murais, caixas de sugestões e intranet são algumas das ferramentas possíveis para envolver o funcionário nos assuntos da organização. A autora também defende que, em uma perspectiva de comunicação integrada, a comunicação interna é mais ampla do que o endomarketing.

Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, aspectos relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem devem ser considerados. A transparência e a disposição em fornecer informações, ruins ou boas, são primordiais para o funcionamento adequado da comunicação interna, bem como a utilização de uma linguagem adequada. Kunsch (2003a) aponta, também, que a eficácia da comunicação interna passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos.

Para Brum (1994), a comunicação interna deve realizar a transmissão de atitudes e ideias em uma organização considerando-se aspectos de cultura, educação e informação. Um programa de comunicação interna deve encorajar “ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional”, com o objetivo principal de trazer felicidade aos funcionários (BRUM, 1994, p. 26). Para gerar comprometimento, melhores índices de qualidade e de produtividade, são necessários canais adequados para a distribuição do “produto da comunicação interna”: a informação, que deve ser disseminada no mesmo nível para todos.

A autora entende que, munido das informações que impactam ou não diretamente o seu trabalho, o funcionário se sente valorizado e desafiado a desempenhar bem suas atividades. Outro aspecto que promove a satisfação é a disseminação da missão da empresa além da mera obtenção de lucros, pois assim é possível gerar um sentimento de pertencimento e de orgulho no funcionário, que se tornaria espontaneamente participativo. Para que isso funcione, é imprescindível que as lideranças acreditem na comunicação interna e na importância do fluxo de informações.

Um programa de comunicação interna efetivo deve ser realizado a partir de um mapeamento da percepção dos funcionários sobre o momento atual e sua vivência na organização. Brum (1994) reforça que as pesquisas de clima periódicas são um importante instrumento para verificar a satisfação dos funcionários, as necessidades e a efetividade das ferramentas utilizadas. A partir dos resultados, é necessário estabelecer metas (por exemplo, aumentar a produtividade ou conquistar a credibilidade dos funcionários) e definir os instrumentos que serão utilizados.

A autora também reforça a importância das parcerias para uma comunicação interna efetiva. A atividade deve ser exercida ligada à alta cúpula da organização para estar próxima da tomada de decisão. A área de recursos humanos geralmente é a responsável pelo fluxo de comunicação interna nas organizações por deter a maior parte das informações que impactam as pessoas.

Sobre esse aspecto, pesquisa<sup>1</sup> realizada por integrantes do grupo de estudos de Comunicação Interna e Ações Motivacionais da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS), em agosto de 2015, teve como objetivo compreender qual o lugar da comunicação interna nas organizações. 51% disse ter uma área ou setor estruturado em sua empresa. Quando questionados sobre sua posição no organograma, 35% afirmou estar ligada ao RH, 18% ligada a presidência, 11% ligado ao marketing, entre outras seis possibilidades. Foi perguntado também se deveria estar em outra área da empresa: 24% respondeu que diretamente à diretoria ou área de comunicação independente e outros 24% ligado à presidência.

Ainda sobre conceitos, Brum (1994) afirma que os instrumentos de comunicação interna podem ser de informação ou de integração, sendo o primeiro utilizado para “imprimir novas ideias e conceitos, fazendo com que sejam plenamente absorvidos pelo público interno” e o segundo para permitir o contato pessoal e a celebração de conquistas entre os funcionários (BRUM, 1994, p. 80). Outro aspecto a ser considerado são as cores, a utilização de personagens e de slogans, entre outras possibilidades propostas pela autora.

Freitas (2009) apresenta um viés da comunicação interna focado no diálogo como prática de comunicação, no sentido da criação de significados compartilhados, e no papel determinante das lideranças. Isso se justifica pelo fato de muitas vezes a

---

<sup>1</sup> Pesquisa disponível em: [http://issuu.com/maiarafarias/docs/resultado\\_question\\_\\_rio](http://issuu.com/maiarafarias/docs/resultado_question__rio).

teoria não se refletir na prática em virtude de comportamentos ultrapassados e da necessidade de resultados imediatos nas organizações. Para a autora, o diálogo envolve três aspectos da vida das organizações: a comunicação, o desenvolvimento de líderes e a transformação da estrutura organizacional.

A comunicação nas organizações acontece pela fala e de forma escrita. A fala exerce influência sobre o comportamento das pessoas, entretanto, a autora ressalta a incapacidade de muitos líderes em ter consciência de sua importância e da necessidade de ser usada adequadamente. Já a palavra escrita está presente em normas, manuais e procedimentos, que muitas vezes complexificam algo que é simples na prática.

O ambiente está diretamente relacionado ao desenvolvimento de líderes, pois influencia o estilo de comportamento da liderança, que é seguido pelos seus colegas, ou seja, em longo prazo por toda a organização. O líder precisa saber ouvir e reconhecer necessidades de aperfeiçoamento, mas também depende das estruturas de poder, da sua competência comunicacional e dos limites sociais e organizacionais impostos para a sua atuação.

Já as estruturas organizacionais estão em constante transformação, porém, na prática, as mudanças são difíceis de serem realizadas. Isso fica evidenciado na forma de se relacionar, pois cada indivíduo tem valores e atitudes próprias. Através do relacionamento é que essa situação pode ser minimizada com o estímulo à compreensão e à confiança.

A autora acrescenta que valores alinhados com as culturas baseadas na competição impedem o diálogo nas organizações, bem como a busca pelo poder e por vantagens. Desta forma:

O diálogo, nas organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar suposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade. (FREITAS, 2009, p. 146)

Portanto, o grande desafio da comunicação interna nas organizações é passar de uma visão baseada em resultados imediatos e na aquisição de competências para uma visão em que as lideranças assimilem o seu papel como algo compartilhado. Para isso, é necessário dialogar, refletir e ouvir.

Marchiori (2008b) reforça o entendimento da comunicação interna como algo menos imediatista e mais estratégico ao afirmar que o envolvimento real do



funcionário é que gera comprometimento. O público interno deve ser pensado não pelo benefício que ele trará ao cliente final, mas sim pela sua própria satisfação e integração na organização. É necessário conquistar a confiança e a credibilidade das pessoas com competência e comprometimento, o que está diretamente ligado à qualidade da informação e da comunicação. O líder tem papel determinante, visto que é nele que muitas vezes a informação para.

Para a autora, a comunicação administrativa e a interna estão ligadas, sendo que a comunicação interna deve representar a realidade da organização.

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008b, p. 215)

Para que isso ocorra, é necessário que a comunicação interna esteja naturalmente integrada ao processo decisório da organização. Entretanto, a autora ressalta, com base em pesquisas, que a comunicação interna ainda está no nível tático nas organizações, ou seja, com foco na produção de jornal, intranet, mural, entre outros veículos.

Sobre a atividade de comunicação interna no dia a dia, foi realizado pela Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), em 2012, um estudo<sup>2</sup> das práticas de diversas agências brasileiras. Neste, ressalta-se a importância da estruturação formal dos canais de comunicação para os funcionários - não só os que tem vínculo formal de emprego, mas todas as modalidades -, capaz de minimizar os efeitos negativos de uma rede informal no relacionamento e na cultura organizacional. Não basta apenas informar e transmitir conteúdos, é preciso comunicar, ou seja, dar sentido a essa informação.

O estudo aponta que a comunicação interna é entendida como um processo complexo que deve considerar as características do público envolvido e as escolhas estratégicas das ferramentas adequadas. Segundo a publicação, a comunicação interna otimiza o fluxo de informações, contribui para a alta performance das equipes

---

<sup>2</sup> 4º Caderno de Comunicação Organizacional - Por que investir na comunicação interna?, disponível em: [http://abracom.org.br/arquivos/CCO\\_final.pdf](http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf).

e reforça a imagem da empresa. A percepção vai além do público interno pois, a partir do momento que toda a rede de relações da organização a reconhece por suas práticas, sua reputação empresarial torna-se positiva perante todos os seus públicos.

Segundo o estudo, a comunicação interna deve ser vista como um meio de transmissão da cultura organizacional, um canal com o público interno (que deve ser o primeiro a ser informado), uma facilitadora que dissemine a marca corporativa, além de permitir a troca de informações entre líderes, liderados e equipes. O processo de planejamento deve considerar inicialmente um diagnóstico bem feito - analisar cenários e os fluxos de informação, ouvir funcionários, atuar em parceria com a área de gestão de pessoas para que seja realizado um diagnóstico do clima organizacional como um todo. Deve ser definida a hierarquia da informação, ou seja, direcioná-la conforme o seu tipo: operacional, estratégica, técnica ou motivacional. Outros passos são a definição de uma política de comunicação interna, que irá reger as atividades da organização; situar as lideranças e gestores da importância do seu papel e da comunicação face a face; definir a plataforma a ser utilizada e a aferição constante dos resultados. A estratégia deve ser desenvolvida considerando-se o objetivo da empresa e o objetivo da comunicação interna.

O estudo também aponta uma tendência de terceirização das atividades para agências de comunicação. Se por um lado há a vantagem do trabalho especializado, por outro há a necessidade de se respeitar etapas, prazos e as validações em cada ação, o que demanda mais tempo e alinhamento entre cliente e agência.

Por fim, com uma perspectiva diferenciada, Costa (2010) situa a comunicação interna como parte integrante do endomarketing. Para ele:

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo. (COSTA, 2010, p. 86)

Para que seja estratégica e efetiva, a comunicação interna deve ter linguagem adequada, conteúdo transparente, credibilidade e autoridade na argumentação, interação e diálogo, considerar todo tipo de empregado (carteira assinada,

estagiário, terceirizado, temporário) e diferença geográfica (desde o local de residência do funcionário até o local onde a empresa está inserida).

Percebe-se que existe um distanciamento entre a teoria e a prática da comunicação interna, visto que ela é compreendida nos estudos de forma estratégica e integrada, enquanto na prática sua atuação se dá no nível operacional, com o monitoramento e atualização das ferramentas existentes. Outro aspecto a ser considerado é o entendimento de que a comunicação interna deve estar diretamente ligada ao processo decisório das organizações para ser efetiva, entretanto, na prática, ela está situada em áreas diferentes, apesar da percepção dos profissionais de que deveria estar ligada à diretoria/presidência. Também, em virtude do diagnóstico profundo necessário para uma comunicação interna efetiva, percebe-se uma tendência à terceirização da área para agências especializadas.

### 3.2 O ENDOMARKETING

O endomarketing, ou marketing interno, é um campo de estudo com um crescente número de estudos publicados sem unanimidade sobre sua definição, seu lugar dentro das organizações e sua prática. Essa pluralidade de interpretações existe desde os primeiros estudos, que tem suas raízes na administração. Não são produções convergentes mas, no contexto geral, levaram a um aprofundamento na reflexão sobre a temática, inicialmente como capítulos e depois em obras específicas sobre o tema.

Na área da comunicação, o termo é visto, em linhas gerais, como a promoção da empresa perante os funcionários com o objetivo de “vendê-la” e engajar para um melhor resultado externo. Neste trabalho entende-se o endomarketing como um esforço complexo que visa ao relacionamento (incentivo, interação e alinhamento) entre colaboradores e instituição e que utiliza a comunicação interna como subsídio, assunto que será tensionado e explorado no próximo subcapítulo.

Pela sua produção recente e constantemente atualizada, torna-se necessário fazer uma retomada nos conceitos produzidos nos últimos anos no Brasil. As principais produções sobre endomarketing são de Saul Bekin (1995; 2003), Wilson Cerqueira (1999) e Analisa Brum (2003; 2010). Recentemente surgiram novas produções, com destaque para Daniel Costa (2010; 2014).

Bekin (1995) situa o endomarketing como ações de marketing voltadas ao público interno da organização com o objetivo de construir relacionamentos com esse público e promover o compartilhamento dos valores destinados a servir ao cliente. Para ele, o mercado focado na satisfação da clientela exige uma organização do trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações, ou seja, o conhecimento. A contribuição do endomarketing é exatamente essa: a formação de um ambiente favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados pela empresa, integrando todos os setores com o objetivo final de satisfazer ao cliente.

A partir da leitura de artigos e de sua vivência profissional, Bekin (1995) identificou a necessidade de estruturar a área a partir de uma nomenclatura própria<sup>3</sup> e de conceitos específicos, definindo como objetivo do endomarketing “atrair e reter o cliente interno - os funcionários - com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos” (BEKIN, 1995, p. 34). O autor desenvolve três premissas para a criação de um processo de endomarketing: satisfação dos clientes com um serviço excelente, funcionários como o primeiro cliente da instituição e envolvimento e comprometimento com os objetivos da organização; e o princípio de que a valorização do funcionário deve preceder o marketing externo. Também apresenta as três condições básicas para a aplicação do endomarketing em uma empresa:

1) O Endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; 2) O processo de Endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa. 3) O processo de Endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários. (BEKIN, 1995, p. 41)

O autor especifica o enfoque no cliente ao propor que o endomarketing ajuda a criar as bases, os valores e os instrumentos da organização focados na cultura de serviço - “organização empresarial em que a produção orientada para o cliente constitui a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho” (BEKIN, 1995, p. 110).

---

<sup>3</sup> O termo “endomarketing” foi registrado juridicamente pelo autor.

Bekin (2004, p. 47) amplia a definição de endomarketing ao acrescentar que são ações eticamente voltadas ao público interno de qualquer tipo de organização (seja ela do primeiro, segundo ou terceiro setor) e que devem considerar “condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”. O conceito também é ampliado: o processo é “apoiado em B2E<sup>4</sup> e ERM<sup>5</sup>” e são ferramentas a “comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital”.

O objetivo do endomarketing seria harmonizar e fortalecer as relações entre organização e funcionários para, conseqüentemente, melhorar a imagem e o valor de mercado da instituição. O autor apresenta uma preocupação com os valores do indivíduo, ao afirmar que “o objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa” (BEKIN, 2004, p. 49). Entretanto, o foco da abordagem do autor permanece, em termos gerais, no estímulo a um maior conhecimento da empresa por parte dos funcionários para maximizar resultados de produção e processos e aumentar a qualidade dos produtos/serviços.

Cerqueira (1999) entende o endomarketing com foco na construção de uma empresa voltada para a excelência. O autor apresenta os sistemas de endomarketing como um conjunto de processos que visam a consolidação de uma nova imagem dentro de uma empresa e a difusão de uma linguagem cultural homogênea para todos os funcionários. Para ele, a base dessa linguagem são os valores estabelecidos e aceitos para regular a relação entre as pessoas e a própria organização. O autor entende que:

O homem atualmente tem consciência de que é o fator principal do processo produtivo. Busca maior percepção de suas necessidades, não só materiais, mas também as motivacionais, através do reconhecimento como um ser produtivo e capaz, participativo. A não-adequação dos sistemas de gestão aos colaboradores promove conseqüências em curto, médio e longo prazo (baixa qualidade dos produtos e serviços, greves, desperdícios, excesso de faltas, rotatividade, entre outros). (CERQUEIRA, 1999, p. 3-4)

Sendo assim, o endomarketing é percebido como uma ferramenta que promove a melhora da comunicação e do relacionamento, além de estabelecer uma base motivacional para o comprometimento com a empresa e das pessoas entre si. O autor defende que o endomarketing se materializa nas instituições que buscam a

---

<sup>4</sup> B2E - Business-to-employees (o negócio apresentado para funcionários)

<sup>5</sup> ERM - Employee relationship management (gestão do relacionamento com funcionários).

excelência através de cinco tipos de projetos: projetos básicos de difusão cultural (estabelecem as práticas iniciais dos valores), de desenvolvimento cultural (consolidam a base cultural estabelecida), de segurança cultural (garantem que a base cultural vai ser desenvolvida principalmente pelas chefias), suplementares de recursos humanos (facilitam e melhoram o comprometimento dos funcionários, como jornal interno) e avançados (promovem recompensas materiais em função dos resultados obtidos).

Brum (2003) define o endomarketing como um esforço capaz de tornar os objetivos, estratégias e resultados comuns entre as pessoas que fazem o dia a dia de uma empresa. A organização deve promover o bem-estar físico e, principalmente, o psíquico: para isso é necessário manter canais abertos e diretos e respeitar as diferenças. Por conta de toda a complexidade envolvida no processo, “um Programa de Endomarketing não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivo ao relacionamento (...)” (BRUM, 2003, p. 31), pois informação e integração contribuem para a motivação.

Esse é o grande desafio das empresas: incluir o público interno como parte determinante para o sucesso do processo. Mas o desafio maior ainda é fazer com que os empregados se envolvam com os conceitos e objetivos da empresa. Por isso, a importância de se trabalhar a informação corporativa. (BRUM, 2003, p. 47)

O endomarketing, então, tem como objetivo dar valor e visibilidade à informação em todos os níveis da organização de forma estratégica. “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização” (BRUM, 2010, p. 22). A autora também cita a espiritualidade e o amor, cada vez mais presentes e buscados pelas pessoas no âmbito profissional.

Costa (2010) propõe que a temática seja pensada considerando-se toda a sua complexidade e suas origens na administração e no marketing. Os primeiros estudos da área tem enfoque primeiro no processo produtivo das empresas, para depois pensar no ser humano e em aspectos como motivação e qualidade de vida, que foram utilizados de diversas formas ao longo dos anos.

O autor faz uma retomada histórica, em que problematiza a visão do homem até a Segunda Guerra Mundial, quando era visto como mero fator de produção. Isso

começou a mudar a partir dos estudos de Elton Mayo<sup>6</sup>, que propunham que as relações afetivas influenciavam na produtividade. Com o passar dos anos, surgiram outros estudos, como a teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow, que propõe que as necessidades se complexificam conforme as mais básicas são atendidas, e a de Frederick Herzberg, que problematiza como as necessidades podem ser satisfeitas pelas organizações (fatores higiênicos e motivacionais).

O endomarketing surge, então, “da necessidade de promover a motivação das pessoas, a gestão do clima organizacional, a busca por desempenhos superiores e a gestão de mudanças (COSTA, 2010, p. 15). A postura do funcionário é determinante porque é ele que satisfaz o cliente e o consumidor e, segundo o autor, é necessário que, antes de tudo, as suas próprias necessidades tangíveis e intangíveis sejam atendidas. Sendo assim, a relação da empresa com o mercado e demais públicos de interesse são um reflexo do relacionamento que a organização estabelece com o seu público interno.

O autor ressalta a importância da promoção do engajamento, visto que um local de trabalho que não tem um propósito, não dá sentido ao trabalho de seu público interno, ou seja, não é seguro de se trabalhar.

O conceito de engajamento no trabalho (...) é entendido por uma forma de agir em que o indivíduo, motivado por uma causa, expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é esperado, evidenciando um compromisso autêntico com os objetivos da organização e da equipe, bem como uma preocupação que transcende os limites de sua própria tarefa. (COSTA, 2010, p. 12)

A informação, para ele, é o principal recurso do endomarketing, pois é determinante para a geração de conhecimento e, conseqüentemente, para a tomada de decisão. Costa (2010) ressalta, também, que ela isolada não é estratégica, mas tem contribuição na formação da identidade do público interno.

O autor considera como premissas do endomarketing: resultados como finalidade (o marketing interno não deve ter o objetivo fazer as pessoas felizes, mas sim de fazê-las produzirem melhor para que fiquem mais próximas da felicidade no âmbito profissional); construção e perpetuação da cultura (a identidade é o fator de integração e a comunicação o meio pelo qual a cultura se propaga); ética (deve

---

<sup>6</sup> Elton Mayo, juntamente com Eric Trist, é o precursor do termo “qualidade de vida no trabalho”. Em 1950, suas pesquisas deram origem à Escola das Relações Humanas, que estuda a relação entre organização, seus membros o trabalho desempenhado.

haver responsabilidade não só nas ações com o público interno, mas em todas as relações da organização); multidisciplinaridade e interfuncionalidade (as estratégias de endomarketing devem considerar várias áreas do conhecimento); informação como insumo (a comunicação interna deve garantir o fluxo de informação e as suas relações para a geração de conhecimento); interatividade (endomarketing é um processo gerencial em que a avaliação e o feedback são imprescindíveis); e adaptabilidade e intransigência ideológica (deve apoiar a gestão de mudanças e a gestão de continuidades). A partir desses apontamentos, Costa (2010) estabelece que:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2010, p. 53)

Dada a sua relevância na estratégia das organizações, o endomarketing é norteado por oito princípios, segundo o autor. O primeiro deles é de que o relacionamento com os funcionários se reflete na relação com o mercado, pois são eles que fazem a instituição acontecer na prática. O segundo é que as decisões do público interno são a menor fração divisível da estratégia da empresa, ou seja, quanto melhores as decisões tomadas alinhadas ao propósito da organização, menor a probabilidade de erro e conflito. O terceiro princípio é de que os resultados da empresa estão diretamente relacionados com o bom desempenho de seus funcionários. O quarto diz que “o endomarketing efetivo precisa, antes, ser afetivo” (COSTA, 2010, p. 59). Isso significa que a forma como as pessoas percebem o que a empresa lhe dá em troca é mais importante do que a remuneração e os benefícios por si só. O quinto aspecto é que tanto o trabalho da empresa quanto do funcionário deve ser precificado, ou seja, valorizado como conquista e não como obrigação. O sexto princípio se refere a reciprocidade: as pessoas darão atenção às necessidades da organização se ela fizer o mesmo. O sétimo se refere à necessidade de o funcionário ver o futuro da empresa, pois assim ele demonstra estar inserido nesse cenário. Por fim, o oitavo princípio se refere a importância de se comunicar o que faz e se fazer o que se comunica.



### 3.3 TENSIONAMENTOS: COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING

Fortes (2006) reforça a necessidade e a importância de, no contexto das organizações, se conhecer a fundo os seus públicos. O público interno, em especial, deve ter atenção por ser o responsável pelo trabalho na prática e no dia a dia. Sem o seu apoio, consciente e participativo, não há esforço estratégico suficiente para atingir os resultados esperados.

O autor ressalta a importância da utilização de técnicas adequadas para “conquistar a boa vontade e a cooperação das pessoas”. Para isso, é preciso garantir condições adequadas de trabalho, remuneração justa, participação, acesso à informação, além de compreender as necessidades do público interno. Através do relacionamento se estabelece, então, uma relação de compreensão e credibilidade, dos colaboradores com a empresa e vice-versa.

Para Marchiori (2008b), a troca de informações, feita de forma efetiva, tem como objetivo gerar sentido e compartilhar conhecimento e torna o diálogo a essência do processo. A autora também afirma que ser estratégico é oportunizar uma mudança e um novo comportamento.

É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. (...) somente dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008b, p. 28)

Considerando-se essas perspectivas, entende-se que não basta disseminar o fluxo de informações para toda a organização. É necessário criar estratégias para que essa informação se torne relacionamento, engajamento e identificação.

O termo “comunicação interna” é empregado por Kunsch (2003a) em um contexto de comunicação integrada, em que os aspectos administrativos, mercadológicos e institucionais funcionam alinhados como uma engrenagem. Entretanto, estudos como o realizado pela ABRACOM em 2012 mostram que atualmente a atuação da comunicação interna se dá no nível tático no Brasil, apesar dos profissionais entenderem que deve ser um processo estratégico.

Outro ponto a ser ressaltado é a diversidade de locais em que a comunicação interna está situada dentro das organizações, conforme apontado na pesquisa da ABRH-RS (2015), o que demonstra a fragilidade de sua atuação, apesar da maioria

dos profissionais reconhecer que a área deveria estar ligada às gerências e presidências para ter acesso à informação e fazer parte do processo de gestão. Tais resultados demonstram que a comunicação integrada ainda não é uma realidade na maioria das organizações.

Para Costa (2010), o endomarketing é um processo gerencial, enquanto a comunicação interna é um processo organizacional. Ambos são entendidos como estratégicos, mas, enquanto o endomarketing é interligado aos processos de gestão, a comunicação interna utiliza-se de canais, diálogos e relacionamento para disseminar a informação. É importante ressaltar que, para o autor, a informação isolada não é estratégica, mas contribui para a formação da identidade do público interno.

Ademais, para que o fluxo de comunicação funcione de forma adequada nas organizações não basta ter os canais ideais ou campanhas internas grandiosas. Costa (2014) justifica essa afirmação com base no Relatório Brasil de Endomarketing & Comunicação Interna edição 2012/2013, desenvolvido pela agência Santo de Casa Endomarketing - da qual é um dos sócios. Durante o diagnóstico em diversas empresas do país, foram identificados aspectos semelhantes, como “visão sistêmica deficitária, indicadores contraditórios, desconhecimento da estratégia, excesso de ansiedade da gestão e uma forte escassez de líderes comunicadores” (COSTA, 2014, p. 13). Isso demonstra a importância da atuação da área de endomarketing não só como promotora de campanhas para funcionários, mas como estratégia de gestão empresarial, para gerar:

(...) envolvimento da alta gestão, convergência da comunicação interna com a estratégia de negócios, coerência nas políticas de gestão de pessoas, integração sistêmica do trabalho e líderes verdadeiramente comprometidos com a comunicação direta junto às suas equipes (...). (COSTA, 2014, p. 13)

O autor afirma que em muitas organizações o endomarketing é compreendido como uma ferramenta capaz de fazer os funcionários gostarem do seu local de trabalho, entretanto o verdadeiro foco está em fortalecer o relacionamento através da comunicação interna. Por esse motivo, a empresa deve estar no colaborador, e não o contrário. Assim, o endomarketing se torna o marketing “dentro do colaborador”, e não só dentro da empresa.

Nesse sentido, Costa (2014) esclarece a diferença entre motivação e engajamento. A motivação seria o impulso de começar algo e o engajamento o que faz com que se finalize de forma bem feita. É papel do endomarketing fazer a gestão desses aspectos, tão importantes quanto os indicadores, por exemplo.

A autonomia no processo decisório também é discutida pelo autor, que apresenta como uma das funções do endomarketing subsidiar o processo decisório em todos os níveis e cargos, para que todos “saibam o que fazer”. A comunicação interna é essencial nesse processo, entretanto, Costa (2014) ressalta que a maioria das empresas a utiliza para atender as demandas de outras áreas, e não o negócio como um todo. Assim, muitas informações são transmitidas, mas poucas são efetivas, ou seja, não chegam para as pessoas certas, pelo canal adequado, no momento certo.

Costa (2014) reforça a posição do colaborador no contexto organizacional: ele é o principal responsável pela identidade e pela reputação da empresa. O funcionário é constituinte (atende as expectativas dos clientes e entrega o produto/serviço), construtor (garante a qualidade com a sua atuação) e construído (assume e reproduz os valores e a cultura da empresa). Por esse motivo, o colaborador precisa de condições para sustentar suas decisões, aprimorar sua atuação e exercer seu papel.

Na teoria, a comunicação interna fomenta a imagem da empresa e alinha as pessoas aos objetivos estratégicos e, assim, promove a motivação e o engajamento e, conseqüentemente, melhores desempenhos. Porém, o cenário atual tem se mostrado muito mais operacional: vai da elaboração de comunicados à preocupação com brindes para datas comemorativas. Nesse contexto, o autor afirma que os resultados positivos e os esforços só dão resultados quando a organização se preocupa em fazer o que comunica antes de comunicar o que faz.

Para Costa (2014), também é papel do endomarketing fomentar a integração entre os funcionários no relacionamento de trabalho para que se complementem como grupo e unam suas competências em prol de um objetivo comum. O autor ressalta que não são campanhas de endomarketing isoladas que promovem integração entre áreas e equipes, mas sim um esforço coletivo e sistêmico com participação ativa dos líderes, pois “a baixa integração é causa - e não consequência - da falta de comunicação interna” (COSTA, 2014, p. 61).

O autor comenta que as áreas de comunicação interna, ao longo dos anos, se especializaram em falar ao colaborador, mas não se preocupam em ouvi-lo. Por esse motivo, a área de endomarketing deve se preocupar com as interconexões entre equipes e setores. A comunicação interna, assim, não é vista somente como uma derivada da comunicação institucional, mas também como conectora dos fatores subjetivos e objetivos, das relações de trabalho, da cultura e da sua gestão.

Costa (2014) reforça que as organizações devem ter um posicionamento de endomarketing antes mesmo de um de marketing, que irá pautar todas as ações internas e orientar questões como “quem somos”, “o que fazemos”, “por que fazemos”, ou seja, fazer sentido ao colaborador.

O objetivo é esse: a comunicação interna unifica suas mensagens, conteúdos e iniciativas a partir do posicionamento interno, que, em termos conceituais, pode ser descrito como um enunciado que propõe um sonho/desejo ao colaborador e, ao mesmo tempo, também sintetiza com clareza e objetividade as pretensões estratégicas e, principalmente, as bases e os valores do relacionamento que visa estabelecer com seus colaboradores. (COSTA, 2014, p. 80)

O autor afirma que para que a comunicação interna passe de uma perspectiva operacional para estratégica são necessários processos e políticas específicos de endomarketing. Assim, será possível ter projetos próprios e não só atender as demandas de outras áreas, desenvolver os líderes para a comunicação face a face, criar estruturas para ouvir o colaborador e ir além das atividades em datas comemorativas. Na definição proposta por ele, portanto, as atividades do endomarketing nas organizações englobam três blocos: a promoção do relacionamento empresa-colaborador, a disseminação da estratégia de negócios e identidade corporativa e o esforço para a efetividade sistêmica e do trabalho propriamente dito.

A comunicação interna está deixando de ser só propaganda e canal e passando a ser um indutor/promotor/facilitador dos diálogos sistêmicos, pois não há programa de endomarketing bom o bastante para compensar as deficiências de gestão da empresa. (COSTA, 2014, p. 85)

Para isso, os canais devem se integrar a partir de uma rede interna de comunicação e gerar expectativa e reações nas pessoas. O autor também ressalta a importância da atuação transmídia, em que uma mesma pauta tem desdobramentos

complementares em diferentes plataformas. Entretanto, nada disso terá efeito se a base não for uma informação pertinente, capaz de gerar interesse.

Além disso, Costa (2014) sugere que é mais efetivo na organização que se definam um ou dois focos para o desenvolvimento de campanhas do que apenas lembranças em datas comemorativas. Assim, gerará maior repercussão, transmissão mais forte da informação e mobilização. Outro ponto proposto pelo autor é que o colaborador seja o protagonista da empresa: o personagem principal da comunicação interna e não só de uma campanha específica. Afirma que a meritocracia deve estar presente, a fim de valorizar o esforço de quem merece.

Por fim, ressalta-se os principais pontos apresentados: a importância de um programa de endomarketing e comunicação interna, com a realização de um diagnóstico profundo, que demonstre as relações com a gestão e a cultura; o planejamento e da estruturação da área; o foco permanente nos gestores, capacitando e orientando-os quanto a comunicação; a implantação de um sistema integrado de comunicação interna, com canais e conteúdos adequados; e a mensuração constante e periódica.

Neste trabalho, com base nos estudos de Costa (2014) e nas discussões apresentadas, consideraremos a comunicação interna como uma ferramenta que trabalha os fluxos de informação nas organizações, enquanto o endomarketing como um esforço complexo que visa ao relacionamento (incentivo, interação e alinhamento) entre colaboradores e instituição e que utiliza a comunicação interna como subsídio. Essa escolha teórica se dá também pela característica da campanha que será analisada e da empresa como um todo que, apesar de não possuir uma área denominada “endomarketing”, pratica a comunicação interna em uma perspectiva estratégica de gestão.

Com base na revisão bibliográfica dos conceitos de cultura, clima organizacional, comunicação interna e endomarketing será realizado um estudo de caso. A delimitação da metodologia, o perfil da empresa analisada e a análise serão apresentados no capítulo a seguir, bem como a articulação entre teoria apresentada e a campanha.

## **4 A CULTURA ORGANIZACIONAL NA CAMPANHA DE ENDOMARKETING "VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA"**

### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Kunsch (2003b), conhecer o saber acumulado nas áreas de interesse deve ser uma das primeiras preocupações de um pesquisador. Partindo desse pressuposto e considerando o compromisso social e a relevância acadêmica que um estudo deve ter, deve-se escolher uma metodologia adequada, pois:

Uma formação acadêmica de qualidade exige contato com princípios teóricos e conceituais diversos, assim como procedimentos metodológicos diferenciados para as práticas de pesquisa que resultam na possibilidade de interação com outro campo e na consolidação de um saber articulado. (MOURA, 2001, p. 88)

Para a autora, a escolha do tema, a delimitação do objeto de pesquisa e as escolhas metodológicas devem considerar a trajetória do pesquisador, além de uma revisão da literatura disponível. A relevância do trabalho se justifica pela contribuição da discussão à sociedade.

Neste estudo, a etapa inicial foi a compreensão dos conceitos de cultura organizacional e endomarketing e a problematização de outros, como clima organizacional e comunicação interna, feita a partir da revisão bibliográfica. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica consiste basicamente na busca de informações sobre determinado tema em algum material que já tenha sido publicado.

O autor ressalta que a principal vantagem da técnica "reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 2002, p. 44). Neste caso, foram buscadas referências em publicações especializadas, além de portais, pesquisas e artigos.

A campanha "Você tem Jeito de Ser Cyrela" foi analisada utilizando o estudo de caso como método pois, conforme proposto por Yin (2001, p. 32):

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O autor enfatiza que é a estratégia ideal para pesquisas em que se pretende responder questões do tipo “como” e “por que”, pois o foco está nos fenômenos inseridos no contexto da vida real. Para isso, sugere que a execução seja feita em duas partes: a primeira é a investigação do fenômeno em seu contexto no mundo real e a segunda a elaboração e o planejamento da coleta de dados. Também destaca como vantagem do estudo de caso a capacidade de lidar com uma variedade de evidências - documentos, entrevistas, observações e artefatos.

Yin (2001) propõe duas estratégias gerais para a condução da análise do estudo de caso: basear-se nas proposições teóricas, que ajudam o investigador a selecionar e organizar os dados, e descrever o caso, para que o pesquisador possa identificar questões a serem pontuadas. Por fim, ressalta a complexidade do processo, pois em um estudo de caso os detalhes do objeto é que o tornam único e traduzem sua história.

Para compreender de que forma a cultura organizacional está presente nos materiais da campanha de endomarketing "Você tem Jeito de Ser Cyrela" foi necessário contextualizar a empresa e seu histórico, além de outros conceitos pertinentes, como a estruturação da sua cultura e do seu modelo de competências. Os exemplos de materiais de comunicação desenvolvidos pela organização foram a base da análise.

O período considerado para o estudo foi de maio a novembro de 2013, época em que a campanha “Você tem Jeito de Ser Cyrela” foi executada pela primeira vez. A coleta de dados se deu a partir de materiais de acervo pessoal e de outros cedidos pela empresa.

#### 4.2 CULTURA CYRELA E A CAMPANHA "VOCÊ TEM JEITO DE SER CYRELA"

O grupo Cyrela está presente em 16 estados do Brasil e possui 53 anos de história. É uma empresa de capital aberto que atua na aquisição de terrenos, incorporação, construção civil, vendas e serviços. Seus produtos são de médio e alto padrão em segmento residenciais, comerciais e mistos. Sua sede corporativa fica em São Paulo e conta com unidades de negócio em dez outras capitais: Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Curitiba, São Luís, Goiânia, Salvador, Recife, Vitória e Belém. Nove marcas fazem parte do grupo, sendo quatro delas *joint*

*ventures*. No total, a empresa conta com mais de 8 mil colaboradores, sendo dois mil em escritório e seis mil em obras, aproximadamente.

Na região Sul, a Cyrela incorporou a construtora Goldsztein no ano de 2006 e passou a ser controlada totalmente em 2009, quando passou a ser denominada como Cyrela Goldsztein e atuar nos três estados da região. Paralelamente a isso, a família Goldsztein manteve a marca de forma separada através de uma empresa independente, a Goldsztein Patrimonial.

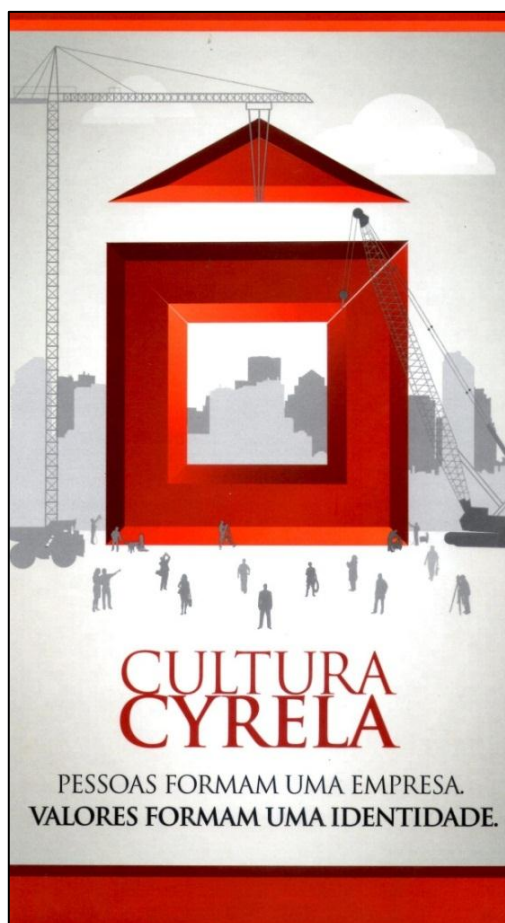
Até 2010, os valores da Cyrela não eram registrados e divulgados, eram percebidos e vivenciados somente no dia a dia. A empresa, que em breve passaria por um plano de sucessão presidencial, definiu durante reunião estratégica realizada em 2010, junto com seus principais executivos, traçar um planejamento para continuar seu crescimento. A “perenização” foi definida como um conceito base desse planejamento e, conseqüentemente, da cultura da organização e expressa o desejo de que todos os esforços sejam no sentido de preservar a companhia, torná-la permanente.

Entre as decisões estratégicas tomadas pelo grupo, foi elencado como fundamental fazer a cultura ser disseminada e vivida no dia a dia em suas unidades de negócio. Assim, em 2011, foi divulgada para todos os colaboradores a Cultura Cyrela, em que constavam os valores que pautariam a tomada de decisão na companhia.

Com o slogan “Pessoas formam uma empresa, valores formam uma identidade”, a cultura da organização foi disseminada para os funcionários através de um folder (figura 1) produzido especialmente para tal, além da divulgação na intranet e em e-mail marketing. O objetivo foi disseminar a cultura para orientar o jeito de agir, pensar, fazer negócios e trabalhar através de cinco grandes pilares: cliente, trabalho, pessoas, perenização e acionista fundador.



Figura 1 - Folder



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Foram definidos cinco grandes valores, apresentados na figura 2, sendo que cada um destes possui ramificações e desdobramentos: cliente (ser mais para o cliente e oferecer imóveis diferenciados); trabalho (ser dono, foco em resultados, é sempre possível melhorar e ideias antes da hierarquia); pessoas (líderes formando líderes, meritocracia, todos podem evoluir e respeito ao ser humano e às relações); perenização (princípios acima de tudo, utilização responsável de recursos, solidez financeira e relações de longo prazo) e acionista fundador (trabalho, espiritualidade e filantropia). A definição dos valores da organização orienta o colaborador sobre como agir e vai ao encontro ao que Schein (2009, p.16) entende por cultura: um padrão de suposições básicas compartilhadas considerado válido porque funciona suficientemente bem a ponto de ser ensinado a novos membros como “o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”. Também reforça o que Costa (2014) apresenta como função do endomarketing: subsidiar o

processo decisório em todos os níveis e cargos, para que todos “saibam o que fazer”.

Figura 2 - Valores

**A Cultura Cyrela** faz parte da história da empresa. É algo cultivado desde a sua fundação. Agora, essa cultura é documentada para que todos possam se apropriar desses valores e consolidá-los em seu trabalho. O objetivo é ser reconhecido pela cultura Cyrela de pensar, agir, fazer negócios e trabalhar.

Esses são os pilares que sustentarão o crescimento da empresa e de todos que compartilham esse ideal.

**CLIENTE**

**Ser Mais para o Cliente**  
Buscamos encantar o cliente, tanto no produto quanto no relacionamento. Queremos ser a escolha de seus filhos e netos amanhã. Fazemos tudo bem feito, inclusive o que não é aparente.

**Oferecer Imóveis Diferenciados**  
Trabalhamos para que nossos imóveis primem pela estética e inovação, além da qualidade. Visamos estar um passo à frente no mercado, concebendo e construindo com excelência técnica, alma, sentimento e amor.

**TRABALHO**

**Ser Dono**  
Nossa dedicação e comprometimento vão além do que existe na maioria das organizações. Buscamos agir com foco nas responsabilidades individuais e com visão do todo.

**Foco em Resultados**  
Visamos, incansavelmente, resultados econômico-financeiros (como lucro e liquidez) e resultados não econômicos (como pessoas preparadas e imagem fortalecida) a fim de garantir a sobrevivência e a perenização.

**É Sempre Possível Melhorar**  
Procuramos não nos acomodar com os resultados alcançados a fim de continuamente superar nossas realizações. É importante sonhar grande e com foco – e realizar.

**Ideias Antes da Hierarquia**  
Na busca do melhor para a empresa, estimulamos as diferenças de opiniões e julgamos as ideias independente do seu autor. Ao mesmo tempo, sempre cabe ao líder responsável discernir e assumir a decisão.

**PESSOAS**

**Líderes Formando Líderes**  
Cabe ao líder atrair melhores integrantes para a sua equipe e se engajar na integração e no desenvolvimento de cada um, tanto pelo exemplo quanto pelo ciclo contínuo de pactuar desafios, delegar, apoiar, acompanhar, avaliar e reconhecer. Formar potenciais sucessores para toda a empresa é essencial para sua própria evolução e para a perenização da Cyrela.

**Meritocracia**  
Cada um é medido pelos seus resultados e pelo seu alinhamento cultural, que são a base para o reconhecimento e a partilha dos resultados econômico-financeiros, bem como para a construção de sua carreira.

**Todos Podem Evoluir**  
Acreditamos no desejo e no potencial de evolução de todos e na responsabilidade de cada um pelo seu autodesenvolvimento. Buscamos estimular o círculo virtuoso entre a evolução das pessoas e da empresa.

**Respeito ao Ser Humano e às Relações**  
Pessoas são pessoas, não números. Todo ser humano merece respeito. Prezamos as relações humanas e procuramos tratar o próximo como gostaríamos de ser tratados.

**PERENIZAÇÃO**

**Princípios Acima de Tudo**  
Nos negócios e nas relações humanas, buscamos fazer o certo. A verdade e os princípios éticos estão acima de tudo. Prometemos, pautados em nossas políticas, só o que pretendemos cumprir. Honramos nossa palavra.

**Utilização Responsável dos Recursos**  
Prezamos os nossos recursos, utilizando-os com austeridade e comedimento. Gerenciar nossos custos disciplinadamente é fundamental para a construção de nosso futuro.

**Solidez Financeira**  
Geração de resultados com fluxo de caixa saudável e sustentável, além de reduzido grau de endividamento, condicionam e sustentam nossa evolução. Mantemos sempre a capacidade de honrar nossos compromissos. Não colocamos a empresa em risco.

**Relações de Longo Prazo**  
Trabalhamos para construir relações de longo prazo com clientes, sócios, fornecedores e na sociedade, compartilhando realizações, sonhos e princípios. Além disso, buscamos cuidar do meio ambiente que é nossa responsabilidade com as gerações futuras.

**ACIONISTA FUNDADOR**

**Trabalho e Espiritualidade**  
O fundador acredita que o trabalho humaniza, dá dignidade e ajuda na consciência do nosso papel na vida, assim como crescimento espiritual é importante para todos.

**Filantropia**  
A filantropia é um propósito essencial do fundador.

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

No ano de 2012, durante um MBA *in company*, realizado em parceria com a Fundação Dom Cabral, em São Paulo, 33 executivos discutiram e definiram o Jeito de ser Cyrela, modelo de competências que transforma os valores definidos na cultura em comportamentos esperados e observáveis. O processo de definição das competências se baseou na identidade percebida pelos gestores, na estratégia de negócio e no diagnóstico da cultura. Foram identificadas quatro competências que,

juntas, representavam da melhor forma o Jeito de ser Cyrela. O modelo foi divulgado pelos próprios líderes, que reuniram todos os colaboradores para explicar cada competência e comportamento esperado através de exemplos reais.

Cada competência tinha ligação com os valores e com a atuação esperada de cada um. Os pilares do Jeito de Ser Cyrela são: “estar um passo a frente” (figura 3), “postura de dono” (figura 4), “capacidade de entrega” (figura 5) e “construir juntos” (figura 6), todos relacionados à perenização, que seria a base da Cultura Cyrela.

Figura 3 - Estar um passo a frente

**ESTAR UM PASSO À FRENTE**

**PERENIZAÇÃO**

**POSTURA DE DONO**

Capacidade de **ENTREGA**

**CONSTRUIR JUNTOS**

**O QUE É?**  
Estar atento a todas as oportunidades de melhoria e inovação, sendo capaz de sair das ideias, agindo com flexibilidade e prontidão, para melhor atender o CLIENTE INTERNO E EXTERNO.

**POR QUE QUEREMOS ISSO?**  
Para estar um passo à frente do mercado, concebendo com excelência técnica, estética e ética que façam a Cyrela ser única.

**QUAIS COMPORTAMENTOS QUEREMOS DAS PESSOAS?**

- ✓ Que desenvolvam soluções **criativas e inovadoras**;
- ✓ Que **aprendam com os erros** e busquem benchmarks internos e externos para **fazer melhor**;
- ✓ Que tenham senso de urgência para **realizar e comunicar**;
- ✓ Que tenham o seu plano de **autodesenvolvimento** e saibam aprimorar os pontos fortes e a desenvolver.


**QUEM TEM EQUIPE, ALÉM DE DAR EXEMPLO, TAMBÉM DEVE:**

- ✓ Ter um **sucessor** preparado;
- ✓ **Desenvolver** constantemente as pessoas e reter os melhores.

14 15


Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Figura 4 - Postura de dono

<p>ESTAR UM PASSO À FRENTE</p> <p><b>POSTURA DE DONO</b></p> <p>Capacidade de ENTREGA</p> <p>CONSTRUIR JUNTOS</p> <p>PERENIZAÇÃO</p> <p>16</p>	<p style="text-align: right;"></p> <hr/> <p><b>O QUE É?</b></p> <p>Ser dono do negócio, contribuindo para a construção de uma Cyrela cada vez melhor e agindo com alma, responsabilidade e amor.</p> <hr/> <p><b>POR QUE QUEREMOS ISSO?</b></p> <p>Para garantir a perenização da empresa e que as decisões sejam baseadas no curto e longo prazo.</p> <hr/> <p><b>QUAIS COMPORTAMENTOS QUEREMOS DAS PESSOAS?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que sejam <b>guardiões</b> da <b>Cultura Cyrela</b>, agindo de acordo com valores e se exponham para defendê-la;</li> <li>✓ Que <b>utilizem os recursos</b> da empresa, entendendo que também são seus;</li> <li>✓ Que apresentem <b>ideias</b>, independente da hierarquia e área de atuação;</li> <li>✓ Que avaliem o impacto de suas ações, <b>olhando para o todo</b>.</li> </ul> <hr/> <p><b>QUEM TEM EQUIPE, ALÉM DE DAR EXEMPLO, TAMBÉM DEVE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entender do <b>negócio</b> e conhecer o mercado;</li> <li>✓ Ser focado na <b>redução de custos</b>.</li> </ul> <p style="text-align: right;">17</p>
--	---

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Figura 5 - Capacidade de entrega

<p>ESTAR UM PASSO À FRENTE</p> <p>POSTURA DE DONO</p> <p>Capacidade de <b>ENTREGA</b></p> <p>CONSTRUIR JUNTOS</p> <p>PERENIZAÇÃO</p> <p>18</p>	<p style="text-align: right;"></p> <hr/> <p><b>O QUE É?</b></p> <p>Entregar; fazer acontecer; mobilizar as pessoas na busca dos resultados contínuos e sustentáveis, nos prazos estabelecidos, de acordo com a qualidade, orçamento e cultura da Cyrela.</p> <hr/> <p><b>POR QUE QUEREMOS ISSO?</b></p> <p>Para ser uma empresa de alta performance, com credibilidade e que gere recursos para o crescimento.</p> <hr/> <p><b>QUAIS COMPORTAMENTOS QUEREMOS DAS PESSOAS?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que <b>façam bem feito</b> e de forma simples, inclusive o que não é aparente, garantindo a <b>melhor entrega</b> para o cliente interno e externo;</li> <li>✓ Que apliquem rotinas de acompanhamento e <b>mensuração dos resultados</b>, adequando as rotas para garantir os compromissos;</li> <li>✓ Que sejam <b>"mão na massa"</b>;</li> <li>✓ Que sejam <b>inconformados</b>, acreditando que é <b>sempre possível melhorar</b>.</li> </ul> <hr/> <p><b>QUEM TEM EQUIPE, ALÉM DE DAR EXEMPLO, TAMBÉM DEVE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir <b>metas ambiciosas</b>, comunicar e acompanhar;</li> <li>✓ Construir uma <b>visão e engajá-la</b> para um propósito único.</li> </ul> <p style="text-align: right;">19</p>
--	--

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Figura 6 - Construir juntos

ESTAR UM PASSO À FRENTE  
POSTURA DE DONO  
Capacidade de ENTREGA  
**CONSTRUIR JUNTOS**

**PERENIZAÇÃO**

**O QUE É?**  
Demonstrar atitude positiva, preocupando-se com o seu autodesenvolvimento, bem como com a evolução dos demais, fomentando, assim, um ambiente de colaboração, de aprendizagem e orgulho de pertencer.

**POR QUE QUEREMOS ISSO?**  
Desejamos um time composto pelas melhores pessoas, que tenha coerência com os nossos Valores para construir a Cyrela de hoje e de amanhã.

**QUAIS COMPORTAMENTOS QUEREMOS DAS PESSOAS?**

- ✓ Que deem e recebam **feedback**;
- ✓ Que **gostem de gente**;
- ✓ Que sejam agentes de comunicação capazes de **influenciar e mobilizar as pessoas**;
- ✓ Que construam **relacionamentos** e trabalhem de forma integrada com os demais.

**QUEM TEM EQUIPE, ALÉM DE DAR EXEMPLO, TAMBÉM DEVE:**

- ✓ Praticar a **meritocracia**, reconhecendo os melhores e subindo a "barra da equipe";
- ✓ Criar um ambiente que proporcione "**construir juntos**".

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Os comportamentos propostos são a base para atrair, avaliar, desenvolver e reconhecer as pessoas na organização, ou seja, são utilizados no recrutamento e seleção, nas avaliações de desempenho, nos treinamentos, nos ciclos de feedback realizados anualmente e para a definição de promoções internas. Desta forma, a organização busca consolidar a sua cultura não só internamente, mas também externamente, pois essa prática evidencia a capacidade que a cultura tem de “ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional” (FLEURY, 2013, p. 22).

O Jeito de Ser Cyrela é sintetizado no diagrama apresentado na figura 7.

Figura 7 - Jeito de Ser Cyrela



Fonte: <http://www.cyrela.com.br/sobre/jeito-de-ser-cyrela>

A partir de sua estruturação e divulgação, a Cultura Cyrela se tornou um assunto importante para os líderes e tema de reuniões estratégicas. Além dos treinamentos, a empresa adotou também a prática da gestão do clima organizacional, com pesquisa para mensurar o ambiente e a aderência aos valores, estruturação de planos de ações e acompanhamento de resultados. Essa prática demonstra que o clima tem importância na empresa e está relacionada ao que Luz (1996) afirma ser o principal objetivo da aplicação da pesquisa: identificar e avaliar as atitudes e os padrões de comportamento para orientar planos de ação.

Todas as ações descritas foram organizadas pela Diretoria de Recursos Humanos da organização, mais especificamente a área de Comunicação Interna Corporativa. A área tem como principais atribuições, registradas em uma política específica: propagar e sustentar a Cultura Cyrela, padronizar as informações e garantir que elas sejam divulgadas da melhor forma, apoiar a liderança na divulgação das estratégias da companhia, gerir os canais internos de comunicação, fortalecer o orgulho de pertencer, contribuir para o entendimento do negócio e do papel de cada um nesse contexto, estimular o diálogo entre os colaboradores e a empresa, e auxiliar as áreas e regionais nas suas demandas de comunicação interna.

Com base no resultado da pesquisa de clima aplicada pelo instituto *Great Place to Work*, no final de 2012, surgiu a campanha de reconhecimento “Você tem o Jeito de ser Cyrela”. Em um encontro que reuniu 30 líderes na matriz em São Paulo, em fevereiro de 2013, representantes de cada regional da Cyrela analisaram os resultados e foram estimulados a criar ações que melhorassem o clima e também conseguissem evidenciar o que o colaborador já valorizava na empresa. A união dos líderes na elaboração de soluções vai ao encontro ao que Costa (2014) compreende como função do endomarketing: não só promover campanhas, mas sim ser uma estratégia de gestão e integração sistêmica do trabalho.

No resultado geral da pesquisa, os colaboradores apontaram a necessidade de melhorar o reconhecimento dentro da organização. Como ponto de destaque, a Cultura Cyrela foi evidenciada como um dos fatores que geram orgulho em fazer parte da companhia. A pesquisa de clima apontou índices satisfatórios de reconhecimento dos valores da empresa e do orgulho de pertencer, principalmente ligado aos fundadores da empresa. Neste sentido, Chiavenato (1998) reforça a importância de se considerar a opinião dos funcionários ao ressaltar que a percepção dos membros da organização sobre o ambiente influencia diretamente os comportamentos, a motivação e, conseqüentemente, a produtividade.

A empresa também recebeu como diagnóstico de que os funcionários sentiam falta da meritocracia, o sentimento de união e a celebração de conquistas. Tal diagnóstico, à luz de Schein (2009), está intimamente relacionado aos estudos da cultura e do clima, e as conseqüências comportamentais e atitudinais dessa relação são muito concretas e afetam diretamente o dia a dia da organização.

A partir do apontado na pesquisa, a empresa decidiu que era o momento de desvincular os valores e a cultura do líder e estruturá-los como um posicionamento estratégico da organização, algo que todos reconhecessem como verdadeiro. O comportamento do líder influencia na determinação da cultura, mas não deve ser o único aspecto a ser considerado, segundo Schein (2009). Ainda assim, a prática do mesmo tenha grande poder de influenciar para moldar os padrões culturais ao determinar aos outros o modo certo de agir.

Para fazer viver e reconhecer aqueles que têm o jeito de ser da organização, em maio de 2013, foi lançada a campanha “Você tem Jeito de ser Cyrela”, que teve como objetivos fortalecer o orgulho de pertencer e a cultura, estimular o reconhecimento positivo, reforçar os comportamentos propostos no modelo de competências Jeito de Ser Cyrela e traduzi-los na prática do dia a dia. Estratégias de endomarketing como essa são, segundo Brum (2010), essenciais para empresas que querem dar valor e visibilidade à informação em todos os níveis da organização. Através delas, afirma a autora, é possível alcançar a perenização, ou seja, a presença permanente no mercado, e não só o sucesso passageiro.

Cada colaborador de todas as regionais recebeu um talão (figura 8) com 12 cupons, sendo três de cada competência: Estar um Passo à Frente, Postura de Dono, Capacidade de Entrega e Construir Juntos. A disseminação e o estímulo à compreensão das competências para reconhecer um colega corrobora a afirmação de Costa (2014) de que os colaboradores precisam de condições para sustentar as suas decisões, aprimorar sua atuação e exercer seu papel nas organizações.

Figura 8 - Talão



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)



Os 12 cupons tinham espaço para que o colaborador pudesse justificar o porquê do colega ter tal competência desenvolvida, conforme exemplificado na figura 9. Observa-se, pois, que é papel do endomarketing fomentar essa interação para que os funcionários atuem como grupo e unam suas competências em prol dos objetivos da organização, além disso, a participação ativa dos líderes nesse tipo de ação é determinante, pois deve ser um esforço sistêmico e coletivo (COSTA, 2014).

Figura 9 - Interior do talão



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

A ideia da troca de cupons veio de um hábito de Elie Horn, fundador da Cyrela, que costumava deixar bilhetes para os colegas para reconhecer algum feito. Tal prática vai ao encontro ao que Marchiori (2008a) afirma sobre a influência que os fundadores e líderes tem na criação, no desenvolvimento e na manutenção cultural, principalmente nos estágios iniciais da organização. Também, ao longo do tempo se desenvolve uma multiplicidade cultural construída pelos diversos grupos internos, ainda que ligadas às definições das lideranças.

Para auxiliar no entendimento do proposto, no início da campanha todos os líderes receberam uma carta explicativa (figura 10) e um talão de cupons. Os gestores receberam também por e-mail orientações para tirar dúvidas de suas equipes.

Figura 10 - Carta explicativa para líderes



**VOCÊ TEM #Jeito de ser Cyrela**

**Caro líder,**

Reconhecer as boas práticas e perpetuar a nossa cultura: esses são os objetivos da campanha “Você tem **#Jeito de ser Cyrela**”. Reconhecer consiste em observar, identificar e homenagear aqueles que têm os comportamentos presentes em nosso modelo de competências. E, a partir disso, **Inspirar-nos** para que as nossas atitudes estejam sempre de acordo com o Jeito de ser Cyrela.

Em 2012, realizamos a Pesquisa de Clima, em parceria com o instituto *Great Place to Work*. Nela, foram identificados alguns pontos importantes e, com base neles, criamos o Comitê de Clima e Engajamento. O grupo dedicado a discutir o tema “Orgulho de Pertencer” trouxe *insights* sobre a necessidade do reconhecimento não financeiro que é, muitas vezes, esquecido no dia a dia.

Como líderes, temos a responsabilidade de trabalhar o engajamento das nossas equipes – **reconhecendo publicamente** aqueles que se destacam e desenvolvem bons trabalhos, bem como incentivando para que todos sigam esse exemplo.

Devemos exercitar nossa capacidade de *construir juntos*, sendo agentes de comunicação capazes de influenciar e mobilizar pessoas! O momento de reconhecimento é também uma oportunidade para praticarmos o *feedback* – um *feedback* leve e divertido. Todos nós temos a responsabilidade de sermos líderes transformadores: **transformando o ambiente, as pessoas e as atitudes!**

**Renata Moura**  
Diretora de Recursos Humanos

**CYRELA**  
BRAZIL REALTY

#Reconheça!

Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Durante os sete meses de duração da campanha (de maio a novembro de 2013), cada funcionário pode entregar cupons a seus colegas, líderes ou liderados, de acordo com as atitudes presenciadas em que o homenageado agiu de acordo com o Jeito de Ser Cyrela. Quem reconhecia foi orientado a descrever a atitude que merecia tal reconhecimento. Quem recebia o cupom foi orientado a cadastrá-lo na intranet. Dessa forma, era possível elaborar um ranking de quem mais recebia

cupons de acordo com cada competência. Participaram da ação somente os funcionários com acesso ao computador, ou seja, dos canteiros de obra participaram engenheiros, estagiários, assistentes e técnicos de segurança. Brum (2003) comenta que o grande desafio das empresas é fazer com que o público interno de fato se envolva com os conceitos e objetivos da organização, mesmo com todas as dificuldades e tarefas do dia a dia. A autora entende que, nesse sentido, o papel do endomarketing é determinante para a promoção do relacionamento.

Além de comunicação presencial feita pelos próprios líderes no lançamento da campanha, foram utilizadas peças de comunicação visual, hot site na intranet e e-mails marketing. A comunicação pensada para a campanha extrapolou o ambiente de trabalho, pois a campanha teve repercussão nas redes sociais, conforme representado na figura 11. O uso da hashtag “JeitoDeSerCyrela” foi estimulado, mas a participação nessa plataforma não foi mensurada, apesar da sensação de ter gerado uma considerável divulgação espontânea.

Figura 11 - Presença nas redes sociais



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

A presença da campanha nas redes sociais dá indícios de que gerou participação e mobilização dos colaboradores e afetou o clima organizacional. Segundo Chiavenato (1998), o clima é positivo quando estimula diferentes tipos de motivação, o que fica evidenciado com tal prática. Pode-se afirmar, também, que essa divulgação espontânea, além de disseminar o Jeito de Ser Cyrela ao público externo, está ligada à satisfação das necessidades emocionais dos funcionários.

Foram produzidos também totens com imagens dos colaboradores em tamanho real, vídeos para a televisão corporativa, matérias para a intranet e informativos, além de e-mails marketing. Costa (2014) reforça a importância desse tipo de prática ao afirmar que os canais devem se integrar a partir de uma rede

interna e gerar expectativa e reações nas pessoas, além de serem transmídia e terem conteúdos diferentes em cada plataforma. Outro ponto que o autor propõe que a campanha explora é o protagonismo do colaborador, o que pode ser verificado no uso da imagem nos e-mails marketing, em que todos os que aparecem segurando placas são funcionários da empresa, nos depoimentos dados para as matérias, divulgados muitas vezes para todas as regionais, e no desenvolvimento dos totens em tamanho real (figura 12).

Figura 12 - Totens



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Para a fase de sustentação, os casos de sucesso foram compartilhados por meio das histórias dos próprios colaboradores que receberam ou reconheceram com cupons. Esta linguagem escrita nos documentos formais também transmite a cultura, e desta forma os colaboradores assumem expressões que são reforçadas pelos rituais da organização (MARCHIORI, 2008a). Ao final, foram divulgados também rankings (figura 13) com os colaboradores que mais receberam cupons por regional.

Figura 13 - Ranking



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

Nos sete meses de duração da campanha, foram mais de 10 mil cupons distribuídos entre os colaboradores em todo o Brasil. Cerca de 9500 foram cadastrados na intranet. Nos eventos de final de ano de cada regional foram reconhecidos publicamente os funcionários que somaram mais pontos de forma geral e em cada competência (figura 14). Cada um recebeu um troféu, um almoço com a equipe e a oportunidade de conhecer outra regional da Cyrela.

Esse esforço promove um clima positivo pois, segundo Chiavenato (1998), está relacionado à sensação de pertencimento a um grupo social e a autorrealização. Cerqueira (1999) reforça esse pensamento ao afirmar que o homem tem consciência de seu papel e busca o reconhecimento de que é capaz. O endomarketing, nesse processo, conforme afirma Brum (2003), é essencial por promover essas ações que promovem o relacionamento e a integração.

Figura 14 - Ganhadores na sede corporativa em São Paulo



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

O resultado em âmbito nacional da segunda edição da pesquisa de clima, realizada em novembro de 2013, obteve um aumento de satisfação de oito pontos percentuais: de 58% de índice de favorabilidade para 66%. Além disso, há uma parte da pesquisa que retrata o fator de retenção, que na maioria das empresas é apontado como a oportunidade que a companhia dá de crescimento. Na Cyrela, o que chamou a atenção do Instituto *Great Place to Work* (GPTW) é que 22% das pessoas que responderam a pesquisa apontaram que o motivo que as fazem permanecer na empresa é o alinhamento com a cultura. O índice é muito representativo, pois, segundo o GPTW, o resultado mais alto até então era de 15% (comparado a empresas que realizam a pesquisa). Essa conexão de aspectos emocionais e práticas é essencial para o fortalecimento da cultura e, conseqüentemente, da identidade organizacional (MARCHIORI, 2008a).

Em 2014 e 2015, a campanha foi relançada com novidades. Além dos cupons convencionais, foram adicionados aos talões dois novos tipos, conforme a figura 15. O “cupom ouro” tem como objetivo reconhecer a um funcionário que reuniu em uma ação as quatro competências do Jeito de Ser Cyrela (Estar um Passo à Frente, Postura de Dono, Capacidade de Entrega e Construir Juntos). Cada equipe também recebeu o “cupom equipe”, que tem por objetivo fazer com que cada grupo possa reconhecer coletivamente um colega específico de outra área.

Figura 15 - Cupom ouro e cupom equipe



Fonte: Diretoria de Recursos Humanos da Cyrela (2015)

A manutenção da campanha ao longo dos anos demonstra preocupação em manter o relacionamento com o público interno, o que, conforme Costa (2010), se reflete positivamente também na sua relação com o mercado e demais públicos. O autor também comenta que esse tipo de prática de endomarketing influencia diretamente o engajamento, pois promove um compromisso autêntico com os objetivos da organização e faz com que a preocupação e integração dos funcionários vá além dos limites de sua tarefa. O fato do Jeito de Ser Cyrela estar disponível no site da companhia na aba “Quem Somos” demonstra o que Costa (2014) considera como posicionamento de endomarketing, ou seja, aquilo que pauta todas as ações internas também é a base do marketing, de como a organização quer ser percebida pelo mercado e públicos de interesse.

A campanha demonstra que o endomarketing, mesmo que não possua uma área específica com esse nome, está presente na organização. Costa (2010) reforça isso ao afirmar que o endomarketing vai além da divulgação de informações na organização: é um processo gerencial, contínuo e cíclico relacionado ao propósito da empresa, que utiliza ferramentas multidisciplinares para garantir compromisso com os objetivos visando a melhores desempenhos e que tem como ponto de partida um diagnóstico profundo.

A Cultura Cyrela pode ser identificada através do nível dos artefatos visíveis (comportamentos e documentos) e das crenças e valores expostos (estratégias,



metas e filosofias). Entretanto, a compreensão dos pressupostos inconscientes seria determinante para compreender de que forma a cultura é percebida pelos colaboradores da companhia. Esse entendimento é carregado de significações, visto que na maioria das regiões a incorporadora adquiriu outras empresas há menos de dez anos, ou seja, muitos colaboradores acompanharam toda a transição da organização e o processo de mudança cultural.

Ressalta-se, entretanto, que existe um esforço para que a cultura Cyrela de fato permeie o dia a dia da companhia, dado o histórico de seu desenvolvimento, o esforço na socialização dos novos membros, a integração com as políticas de recursos humanos e o processo de comunicação nos meios formais. Fleury (2013) defende que a partir desses subsídios é possível mudar os padrões culturais em conjunto com outras estratégias da organização.

A campanha promove, segundo proposto por Freitas (2007), um envolvimento mais forte porque está ligada ao projeto organizacional que, por mais que seja lógico e instrumental, se sustenta através do envolvimento e do simbolismo que carrega. Desta forma, promove o comprometimento dos seus membros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional se manifesta na campanha de endomarketing "Você tem Jeito de Ser Cyrela" através dos artefatos visíveis, como os comportamentos esperados, os talões de reconhecimento e os materiais de divulgação, e das crenças e valores expostos (estratégias, metas e filosofias, como o Jeito de Ser Cyrela). Considerando-se a complexidade de cada regional e o fato da incorporação em algumas regiões ser recente, não se pode afirmar que a cultura é compreendida em seus pressupostos inconscientes.

É inegável, porém, que a campanha reforça e traduz a cultura e o modelo de competências da companhia no dia a dia além de estimular a motivação e o engajamento através do reconhecimento. Também subsidia o processo decisório, orientando o colaborador sobre os princípios que devem nortear o trabalho, e promove a participação ativa de todos os funcionários, inclusive as lideranças.

O clima organizacional aparece como fator determinante para a manutenção do bem-estar do público interno. A pesquisa de clima, além de ter colaborado com a administração, ajudou na tomada de decisões e forneceu um diagnóstico da realidade da empresa. Essa prática se demonstra essencial para promover o engajamento dos funcionários, que cada vez mais buscam um local de trabalho com que se sintam identificados.

A campanha é entendida como uma prática de endomarketing por propor o relacionamento (incentivo, interação e alinhamento) entre colaboradores e instituição, a disseminação da estratégia de negócio e a promoção da visão sistêmica. A comunicação interna está presente como um subsídio para trabalhar os fluxos de informação.

Apesar de a empresa não possuir uma área denominada "endomarketing", pratica o que chama de "comunicação interna corporativa" em uma perspectiva estratégica de gestão. Tal postura vai ao encontro com o diagnóstico identificado de que a teoria e a prática do endomarketing e da comunicação interna ainda são abrangentes e diferentes conforme a organização, mas é possível perceber nas grandes empresas esforços mais complexos de comunicação e relacionamento.

O fato de o processo de comunicação interna estar estruturado junto à área de recursos humanos e ter participação ativa dos líderes indica que esta relação é muito próxima na Cyrela. Os líderes participam ativamente como referências para

dúvidas e como disseminadores da campanha para suas equipes, ao mesmo tempo em que são colaboradores como os outros, que reconhecem e são reconhecidos.

A campanha “Você tem Jeito de ser Cyrela” demonstra potencial para crescer nas redes sociais, visto que em 2013 não havia preocupação em mensurar a sua presença. O uso da hashtag “#VocêTemJeitodeSerCyrela”, presente nos materiais de divulgação, foi utilizada no Facebook e no Instagram mesmo sem ser um objetivo da campanha. Tal prática reforça as práticas da companhia e pode gerar reputação positiva perante o público externo ao longo dos anos e ampliar os objetivos iniciais da campanha, além de ser uma potencial temática para estudos futuros.

É preciso que a campanha seja permanentemente monitorada e adequada ao contexto da organização, para que não seja somente algo pontual, mas um programa duradouro e permanente. Para isso, sugere-se que sejam verificados com maior cuidado os níveis de identificação com a cultura Cyrela em cada sede. Essa ação se justifica em virtude do contexto de cada uma, que percebe a cultura de forma diferente. Por exemplo, no Rio Grande do Sul a empresa tinha outro nome e um jeito diferente de atuar antes de ser adquirida. Considerando que muitos colaboradores passaram por todo o processo de mudança de produto, mercado, nome e modo de trabalhar, a percepção da cultura não pode ser mensurada da mesma forma que em São Paulo, estado em que a incorporadora surgiu.

Ressalta-se também que, apesar de a campanha ter resultados consistentes e perspectivas positivas, ela não deve ser a única estratégia de endomarketing da organização. Deve-se estimular a visão sistêmica e promover um maior conhecimento do negócio, além de qualificar as lideranças para a comunicação e o diálogo.

Por fim, este estudo demonstra a complexidade da cultura organizacional nas organizações e o quanto estratégias de endomarketing alinhadas com a gestão e pensadas com foco no relacionamento podem fazer a diferença no clima. Desta forma, torna-se necessário o estudo constante do tema na academia para que se compreenda da melhor forma como os conceitos são vividos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

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

CÉSAR, Ana Maria R. V. C. Comunicação e cultura organizacional. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. compacta, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**. Porto Alegre: Dublinense. 2010.

\_\_\_\_\_. **Não existe gestão sem comunicação** - Como conectar endomarketing, gestão e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CYRELA, Jeito de Ser Cyrela. Disponível em: <http://www.cyrela.com.br/sobre/jeito-de-ser-cyrela>. Acesso em 26 de outubro de 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações públicas estratégicas com o público interno. IN: CESCA, Cleusa G. Gimenes (org). **Relações públicas e suas interfaces**. Paulo: Summus, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Sidineia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Gestão estratégica em comunicação**

**organizacional e relações públicas.** 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GREAT PLACE TO WORK. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/>. Acesso em 27 de outubro de 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003a.

\_\_\_\_\_. **A produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil: análises, tendências e perspectivas.** In: Boletim Comunicación 11 - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación - ALAIC. Año 3. São Paulo: USP/ECA, 2003b.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008b.

MOURA, Claudia Peixoto de. **O processo de pesquisa em relações públicas.** In: \_\_\_\_\_. FOSSATI, Nelson Costa (orgs). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos – pesquisas – aplicações.** 1 ed. Porto Alegre: Sulina. 2011.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. IN: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. LIMA, Fábila Pereira (orgs). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

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