

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
Prefeitura Municipal de Curitiba
Instituto Municipal de Administração
Escola de Administração Pública
Curso de Especialização em Administração Pública

Projeto Técnico:

Do Social Para o Social: Uma Proposta de Divulgação do Trabalho

Autores:

Ingrid Jane Giraldi de Souza

Odete Serafim

Orientador:

Prof. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA/1996

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
Prefeitura Municipal de Curitiba
Instituto Municipal de Administração
Escola de Administração Pública
Curso de Especialização em Administração Pública

Projeto Técnico:

Do Social Para o Social: Uma Proposta de Divulgação do Trabalho

Autores: Ingrid Jane Giraldi de Souza

Odete Serafim

**Projeto Técnico apresentado à Universi-
dade Federal do Paraná para obtenção
de título de Especialista em
Administração Pública.**

Orientador:

Prof. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA/1996

Agradecimentos

Aos nossos familiares pela compreensão e apoio;

Aos nossos mestres pela orientação e estímulo;

Aos nossos superiores pela confiança e oportunidade;

À Deus, pela Vida.

SUMÁRIO

1.	Apresentação	06
2.	Introdução	09
2.1.	Objetivo do Trabalho	11
2.2.	Justificativa do Trabalho	12
2.3.	Restrições às Propostas	14
2.4.	Metodologia	15
2.4.1	Análise dos dados coletados	18
3.	Revisão Teórico-empírica	28
3.1	Marketing	29
3.1.1.	Conceitos de Marketing	29
3.1.2.	Conceitos de Público	30
3.1.3.	Marketing Social	31
3.1.4.	Marketing Público e Marketing de Serviços Públicos	33
3.2.	Endomarketing	34
3.2.1.	Conceitos de Endomarketing	34
3.2.2.	Objetivos do Endomarketing	35
3.2.3.	Atividades do Endomarketing	35

3.3.	Comunicação	39
3.3.1.	Conceito de Comunicação	39
3.3.2.	O processo da comunicação	41
3.3.3.	Comunicação organizacional	42
3.3.4.	Comunicação interpessoal	43
3.3.5.	Papéis na comunicação	44
3.4.	Comunicação interna	47
3.4.1.	Conceito de comunicação interna	47
3.4.2.	A comunicação interna e as distorções	48
3.4.3.	A comunicação interna na relação funcionário x funcionários	49
3.5.	Implementação estratégica do Endomarketing através da comunicação interna	56
3.5.1.	A estratégia	56
3.5.2.	Gerenciamento do Endomarketing	57
3.5.3.	Pré-requisitos para o Endomarketing bem sucedido	60
3.5.4.	Como implementar uma estratégia de Endomarketing através da comunicação interna	62
3.5.5.	Conclusão	68

4	A Instituição	70
	4.1. Descrição geral	71
	4.2. Diagnóstico da situação	89
5	Proposta	92
	5.1. Sistema proposto	93
	5.1.1. Planejamento integrado	94
	5.1.2. Seminário de integração	97
	5.1.3. Encontros mensais entre chefias	100
	5.1.4. Programação visual	101
6.	Conclusão	103
7.	Anexos	106
	7.1. Anexo 1 - Entrevistas	107
	7.2. Anexo 2 - Questionários	108
8.	Referências Bibliográficas	111

1. APRESENTAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

Do Social para o Social; uma proposta de divulgação do trabalho, pretende ser um projeto técnico de implantação de mecanismos de divulgação do trabalho desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Curitiba, na área social, junto aos funcionários das 5 secretarias encarregadas desta política (Secretaria Municipal de Saúde - SMS, Secretaria Municipal da Criança - SMCr, Secretaria Municipal do Abastecimento - SMAB, Secretaria Municipal da Educação - SME e Fundação de Ação Social - FAS), de forma interna, regionalizada, e com perspectiva de abrangência à todas as 07 administrações regionais da cidade: Sta. Felicidade, Pinheirinho, Boqueirão, Cajuru, Portão, Boa Vista e Matriz.

Oportuniza-se assim a estes funcionários, o conhecimento de programas e projetos sociais, como utilizá-los, com usufruí-los e como divulgá-los à população de um modo geral.

Pesquisando sobre: o marketing na área social; o endomarketing numa visão de divulgação interna; a comunicação como processo fundamental nesta divulgação interna; e ainda, como implementar uma estratégia de endomarketing, conclui-se com uma proposta de divulgação.

Os funcionários bem informados e bem treinados, fazem com que a Instituição ofereça bons serviços à população usuária, atendendo e satisfazendo com qualidade, as necessidades deste usuário.

2. INTRODUÇÃO

2. INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (1978) “o marketing pode ser visualizado como um processo social em que as necessidades materiais de uma sociedade são identificadas, expandidas e servidas por um conjunto de instituições.”¹ Ainda diz que “a razão básica de uma organização que não visa o lucro interessar-se pelos princípios formais de marketing é que eles permitem que a organização se torne mais eficaz na obtenção de seus objetivos”²

Este trabalho tem o intuito de abordar os conceitos de uma destas ferramentas, que é a comunicação interna, visando a divulgação interna do trabalho social. Portanto, abordar-se-á o endomarketing como uma filosofia gerencial que tem como objetivo desenvolver uma orientação para os serviços e para o usuário no comportamento dos funcionários; também como um conjunto de ferramentas.

O elemento humano, ou seja, o funcionário, passa a assumir um papel crucial no processo de conhecimento e divulgação deste trabalho. O funcionário bem treinado, desenvolvido e orientado para os serviços, constitui o recurso interno mais favorável para esta divulgação

¹ KOTLER, Philip - Marketing para Organizações que não visam o lucro - p. 21

² Op. Cit. - p. 24

A comunicação interna é um processo complexo, que requer cuidados especiais na transmissão e na recepção. Para um comunicador eficaz é importante ser sensível ao funcionamento do processo de comunicação, às diversas barreiras que podem distorcer e frustrar esforços de comunicação. A comunicação interna é um processo que constitui a base para todas as atividades nas organizações. Assim que dois ou mais indivíduos se reúnem, há a necessidade de comunicação entre eles, algum modo de facilitar o entendimento do que cada um quer e precisa daquela situação. Os gerentes passam mais de 75% do tempo comunicando, assim a comunicação interna oferece uma perspectiva importante para a análise do comportamento organizacional e para a divulgação dos trabalhos como um texto.

2.1. OBJETIVO DO TRABALHO

Promover a divulgação do trabalho desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Curitiba na área social, junto as secretarias encarregadas do desenvolvimento desta política, a partir de um diagnóstico da situação social e aplicar as ferramentas do endomarketing, é o nosso objetivo.

Dentro desta perspectiva verificar-se-á o nível de conhecimento dos funcionários das áreas envolvidas com o trabalho social, sobre o que se

está desenvolvendo nesta área; proporcionar-se-á um espaço de reflexão para os servidores das secretarias da área social sobre programas desenvolvidos; coletar-se-á subsídios para a formulação de um programa permanente de endomarketing e ainda, possibilitar-se-á através do conhecimento do trabalho das secretarias afins, uma integração entre os programas com finalidades assemelhadas, visando ampliar seu raio de ação, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Entende-se que, a implementação da proposta com a realização dos objetivos acima descritos, promoverá um nível de conhecimento dos funcionários que são linha de frente e precisam entender o seu papel junto ao público, como elementos de divulgação do trabalho, passando a ser uma das ferramentas do endomarketing.

2.2. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

“O marketing tem sido aplicado, nos últimos anos, para atender, além de produtos, entidades “vendáveis”- serviços, organizações, pessoas, lugares e idéias”.³

A Prefeitura Municipal de Curitiba, como empresa prestadora de serviços, utiliza estratégias de marketing e se enquadra no rol das empresas

³ APOSTILA: Marketing em organizações Públicas oferecida no Curso de Pós-Graduação em Administração Pública - Prof. Zaki Akel Sobrinho

modernas que utilizam o marketing externo, o marketing interno, o marketing interativo e o marketing institucional.

O marketing interno se torna de fundamental importância para nós enquanto instituição e ainda enquanto servidores da área social, porque observa-se na nossa vivência do dia a dia, o desconhecimento de nossos colegas, ou ainda, o pouco conhecimento do que se realiza, o que proporciona má informação, sobreposição de ações e gastos desnecessários, comprometendo assim a qualidade dos serviços prestados.

Portanto, precisa-se aprimorar este marketing interno da área social, divulgando programas e projetos hoje executados e pouco conhecidos, motivando estes servidores a oferecerem serviços de informação de qualidade ao público usuário, bem como participar também como usuários dos serviços desta instituição.

Com a política atual de implantação das Ruas da Cidadania, onde várias secretarias estarão atendendo em conjunto, oferecendo aos munícipes serviços descentralizados por regionais, evitando-se assim seu deslocamento até o centro da cidade, inicia-se um processo de conhecimento interno, de divulgação interna dos serviços, de comunicação interna entre os servidores desta rua, visando prestar um atendimento de qualidade.

Portanto, este caminho já iniciado deve ser aprofundado, o que

justifica a preocupação com esta divulgação interna dos trabalhos.

2.3. RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

A presente proposta foi apresentada ao Administrador regional de Santa Felicidade, que é o articulador dos trabalhos da Prefeitura Municipal de Curitiba e de suas secretarias descentralizadas, junto à população desta região.

Ainda, aos 05 chefes de núcleos regionais das Secretarias das áreas sociais, anteriormente já citadas, que são os elementos ponte responsáveis pela execução das ações destas secretarias em área, bem como pela integração: servidores x serviços.

Não houve nenhuma manifestação de restrição à proposta apresentada e sim, apoio total, sugestões nas entrevistas realizadas, comprometimento irrestrito no levantamento das informações necessárias e na elaboração das sugestões para a realização da proposta.

Tal adesão e aceitação, nos faz sugerir a aplicação desta proposta numa visão macro, ou seja, nas 07 administrações regionais da cidade.

2.4. METODOLOGIA

A intenção da presente pesquisa nasceu de uma constatação preocupante: a falta de conhecimento do trabalho social que é desenvolvido pela PMC em suas secretarias ligadas à área social, a saber, FAS, SMCr, SME, SMAB, SMS, pelos próprios funcionários que trabalham na área.

Observou-se que esta falta de conhecimento poderia estar causando sérios problemas no desenvolvimento do trabalho com prejuízos ao município, ao poder público, sejam financeiros, duplicidade de trabalho e desintegração de ações.

Baseado nos resultados apresentados, será desenvolvida uma proposta de divulgação do trabalho social da PMC com uma proposta de endomarketing ou marketing interno.

Tendo claro a proposta de endomarketing conforme será apresentada no referencial teórico, iniciou-se a elaboração da pesquisa propriamente dita.

Como primeiro passo efetuou-se entrevistas individuais (Anexo nº 1) com representantes das cinco secretarias em conversa informal registrada através de gravação, levantou-se informações gerais sobre o trabalho social desenvolvido na respectiva secretaria onde atuava e qual o conhecimento

do trabalho das demais.

Colheu-se sugestões, reclamações de pontos de vista diferentes para buscar embasamento ao nosso questionário propriamente dito. Foi um momento bastante rico em dados e informações pois as pessoas escolhidas tem um nível de atuação bastante grande nas secretarias onde trabalham e uma preocupação constante na melhoria da qualidade do serviço prestado.

Após análise das entrevistas, elaboramos um questionário (anexo nº 2) constituído de 13 perguntas, sendo 11 questões fechadas, e duas questões abertas, sendo a última pedindo sugestões e comentários de forma bastante ampla.

Para a aplicação do questionário solicitou-se que as chefias das secretarias envolvidas repassassem os questionários aos funcionários para auto preenchimento, não havendo nenhum contato direto das pesquisadoras com os funcionários, evitando vieses, sendo que a única identificação foi a da secretaria de atuação do respondente. Tentou-se com isso buscar o maior nível de sinceridade das respostas e de isenção no levantamento de dados. Utilizou-se uma amostragem não-probabilística por quotas (ou proporcionais), sendo os respondentes escolhidos de forma aleatória com diversidade de setores, funções, nível de escolaridade, proporcionalmente ao tamanho de cada segmento.

As secretarias envolvidas no processo tem hoje um universo de 15.771 funcionários que estão distribuídos nos 7 núcleos regionais, a saber:

- Matriz
- Santa Felicidade
- Portão
- Pinheirinho
- Boqueirão
- Boa Vista
- Cajuru.

Esclarece-se que o universo pesquisado envolveu somente os funcionários que trabalham no Núcleo Regional de Santa Felicidade e que constituem um total de 1.776 funcionários, dos quais foram entrevistados 50 respondentes.

2.4.1. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após aplicação dos questionários (Anexo 2) obtivemos as seguintes informações:

Pergunta nº 1 - Você conhece o trabalho social da Prefeitura Municipal de Curitiba?

	FA	FR
Muito	16	32%
Pouco	34	68%
Nada	00	00%

Verificou-se que:

O índice das pessoas que conhecem pouco é bastante relevante, contribuindo para a justificativa da execução do trabalho, pois faz-se necessário um processo de divulgação interna das atividades desenvolvidas.

Pergunta Nº 2 - Você sabe a quem se destina o trabalho da área social?

	FA	FR
População carente	11	22%
Funcionários	06	12%
População em geral	35	70%
Outros - Especifique	00	00%

Observou-se que:

Os índices apresentados ultrapassaram a 100%, pois alguns entrevistados assinalaram mais de um item.

Esclarece-se que o trabalho social destina-se ao município em geral, podendo incluir-se a população em geral, carentes ou funcionários tendo que observar alguns critérios.

Pergunta nº 3 - Quais as secretarias que compõem a área social?

- Secretarias da Saúde, Educação, Criança, Abastecimento, Fundação de Ação Social.
- Secretaria Municipal da Saúde, Obras, Criança, Abastecimento, educação.
- Secretaria Municipal da Administração, Obras Públicas, Criança, Educação e Saúde.

	FA	FR
Correto	42	84%
Incorreto	08	16%

Verificou-se que:

O primeiro item refere-se a resposta correta, este índice demonstra que as secretarias são conhecidas.

Observamos o conhecimento dos projetos na questão nº 10.

Pergunta nº 4 - Considerando o que você conhece, qual sua opinião sobre o trabalho das secretarias da área social ?

	FA	FR
Muito bom	10	20%
Bom	34	68%
Regular	06	12%
Ruim	00	00%

Conclui-se que:

Este índice 88% demonstra que o trabalho que vem sendo desenvolvido é percebido como de boa a muito boa qualidade.

Pergunta nº 5 - Você utiliza algum serviço destas secretarias?

	FA	FR
Sempre	17	34%
As vezes	18	36%
Raramente	06	12%
Nunca	09	18%

Verificou-se que:

Os índices demonstram que a utilização dos serviços é grande pelos funcionários entrevistados é comparando com a questão anterior onde os serviços são considerados bons observou-se a aceitação das atividades desenvolvidas. Isto nos leva a acreditar que o serviço tem crédito pelo entrevistado que o utiliza.

Pergunta nº 6 - O que você sugere para maior conhecimento dos programas desta área e para evitarmos o paralelismo de ações?

	FA	FR
Seminários	09	18%
Planejamento conjunto	17	34%
Encontros mensais com chefias	05	10%
Atividades integradas	31	62%
Outros - sugestões	00	00%

Observou-se que:

O maior índice apresentado foi solicitando atividades integradas entre as secretarias, isto mostra a possibilidade na integração dos trabalhos automaticamente evitando o paralelismo de ações.

Considera-se também o planejamento conjunto de vital importância para a integração, e que poderá ser viabilizado dependendo da vontade política das chefias e da administração.

Pergunta nº 7 - Qual a melhor forma de divulgação dos trabalhos destas secretarias? Assinale quantas desejar.

	FA	FR
Jornal	24	48%
TV	26	52%
Informativo interno	28	56%
Palestras	13	36%
Treinamento	22	44%
Outras sugestões	03	06%

Verificou-se que:

Houveram índices altos na maioria dos itens, considera-se que todas as formas de divulgação propostas foram bem aceitas, não houveram demonstrações significativas de outras sugestões ou rejeição.

A aplicação dos itens é viável e poderá trazer ótimos resultados a nível de divulgação dos trabalhos.

Pergunta nº 8 - Brevemente estaremos sediados na Rua da Cidadania. Você sabe o que é este local?

	FA	FR
Sim	47	94%
Não	03	06%

Observou-se que:

A Rua da Cidadania poderá ser um instrumento importante na integração dos trabalhos da área social e um facilitador na divulgação das atividades.

Na Rua, além dos serviços municipais, estarão presentes órgãos estaduais que poderão, na seqüência, participar de uma grande integração, melhorando a qualidade dos serviços prestados ao usuário.

Pergunta nº 9 - Em caso afirmativo, você sabia que haverá:

	FA	FR
Prestação de serviços de todas as secretarias	39	78%
Prestação de serviços como banco, lojas, etc.	40	80%
Ginásio de esportes	33	66%
Cursos da Linha de Ofícios	34	76%
Armazém da Família	27	54%
Atendimento da Copel, Sanepar, Junta Militar	38	76%

Verificou-se que:

A Rua terá uma diversidade grande de serviços, percebe-se que os entrevistados conheciam ou já ouviram falar. Acredita-se que a Rua será bem aceita pela população, sendo um motivo a mais para a integração e divulgação dos serviços, pois levará a uma melhor qualidade de ação.

Pergunta nº 10- Você sabe a que secretaria pertence este programa?

- 1 Vila dos Oficios
- 2 SÓS acompanhamento familiar
- 3 Programa Nosso Quintal
- 4 Vigilância Sanitária
- 5 Farol do Saber

	FA	FR	BRANCOS	NULOS
1	38	70%	08	07
2		52%		
3	31	62%	09	10
4	45	90%	02	03
5	39	78%	03	08

Trata-se somente de um demonstrativo, pois as secretarias citadas possuem vários programas conforme exposto na próxima questão.

Pergunta nº 11 - Unindo todos os programas das 5 secretarias da área social, existem:

	FA	FR
10 programas	06	12%
30 programas	09	18%
50 programas	11	22%
mais de 50 programas.	24	48%

Conclui-se que:

Como existem hoje 66 programas distribuídos nas 5 secretarias envolvidas, percebe-se que menos da metade da amostra tem uma correta percepção do volume do trabalho.

Esta gama diversificada de ação desenvolvidas na área social ocorre devido a prioridade que é dada ao cidadão na busca do resgate de sua cidadania, onde o indivíduo é visto como um ser social completo.

3. REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

3.1. MARKETING

3.1.1. CONCEITOS DE MARKETING

“Marketing é a administração eficaz, por parte de uma organização, de suas relações de troca com seus vários mercados e públicos.”⁴

“Marketing é a realização, por parte da organização, das atividades de análise e planejamento, de implementação e de controle, a fim de atingir seus objetivos de troca com seus mercados-alvo.”⁵

“Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais”⁶

“Marketing é o conjunto de relações humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca.”⁷

⁴ KOTLER, Philip - Marketing para Organizações que não visam o lucro - p. 13

⁵ Op. Cit. - p. 14

⁶ Op. Cit. - p. 20

⁷ KOTLER - Philip - Administração de Marketing - análise, planejamento e controle - p. 36

Os conceitos acima apresentados são compatíveis com um amplo âmbito de estilos de Marketing. Cada organização escolhe o seu estilo próprio, conforme suas metas e seu auto-conceito.

Alguns visam o setor comercial, o lucro; outras visam o setor não comercial, a prestação de serviços.

Atualmente, governantes e gerentes de organizações que não visam o lucro, têm se interessado muito pelo Marketing como instrumento para sobreviver e serem bem sucedidos. Para tanto, devem atrair recursos suficientes, converter esses recursos em produtos, idéias e serviços e distribuir esses serviços a vários públicos consumidores. Públicos esses internos e externos, críticos em relação aos serviços que recebem, esperando melhores serviços, esperando que sua expectativa seja atendida com o máximo de qualidade.

3.1.2. CONCEITO DE PÚBLICO

“Um público é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização.”⁸

⁸ KOTLER, Philip - Marketing para Organizações que não visam o lucro - p. 33

Na organização alvo deste trabalho, Prefeitura Municipal de Curitiba, doravante nominada PMC, observamos os seguintes públicos; públicos internos; públicos provedores; públicos agentes, e públicos consumidores ou externos.

O público interno são os funcionários; o público provedor são os apoiadores, fornecedores, as organizações; o público agente é a mídia de massa e o público consumidor ou externo é a população de uma forma geral.

O alvo desta nossa proposta é o público interno, ou seja, os funcionários, mais especificamente o subgrupo dos que atuam na área social.

3.1.3. MARKETING SOCIAL

“Marketing Social é o projeto, a implantação e o controle dos programas destinados a influenciar a aceitabilidade das idéias sociais, envolvendo considerações de planejamento, da fixação de preço, da comunicação e da distribuição do produto/serviço e a pesquisa do mercado.”⁹

⁹ KOTLER, Philip - Administração de Marketing - p. 1150

“O Marketing Social é o projeto, a implementação e o controle, de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo.”¹⁰

A conceituação acima mostra um tipo de marketing que envolve atividades de criação, manutenção e modificação de atitudes e comportamentos em torno de uma idéia ou causa social. É a luta da organização para motivar um público alvo a adotar uma nova idéia ou prática.

Aqui novamente envolver-se-á os diversos públicos observados pela PMC, e destacar-se-á a nossa ênfase no público interno, alvo desta nossa proposta.

Para que o sucesso da organização PMC na área social seja atingido, seus funcionários devem conhecer e dominar os programas e projetos desta área, alterando com o conhecimento, algumas de suas crenças, valores e comportamento.

¹⁰ KOTLER, Philip - Marketing para Organizações que não visam o lucro - p. 288

3.1.4 MARKETING PÚBLICO E MARKETING DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Conforme sintetizado na apresentação da obra, Marketing para Organizações que não visam o lucro, “Marketing público é o marketing estratégico e eficiente, voltado para o desenvolvimento das cidades, estados e países. É destinado à resolução de grandes problemas que afetam a estes locais, revitalizando suas economias através da melhoria de sua base industrial e divulgação de suas qualidades especiais. É efetuado através de uma administração pública exclusiva e moderna e que ofereça serviços públicos de qualidade.

Marketing de serviços públicos são atividades que os órgãos governamentais empreendem para desenvolver publicamente, os serviços e programas necessários e desejados do público usuário, bem como planejar, executar e avaliar estes programas.”

Como já evidenciamos anteriormente, os administradores públicos estão se interessando cada vez mais pelos assuntos de marketing e pela aplicação de um planejamento de marketing, visando a oferecer serviços disponíveis. “Realizam portanto as funções tradicionais de produto e serviço, de distribuição, comunicação e promoção.”¹¹

¹¹ KOTLER, Philip - Marketing para Organizações que não visam o lucro - p. 336

3.2. ENDOMARKETING

3.2.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING

“O termo Endomarketing significa Marketing para dentro.”¹²

“O conceito de endomarketing demonstra que o mercado interno formado de empregados motiva-se principalmente para o aspecto dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma coordenada, e ativa.”¹³

O que é novo no conceito de endomarketing é a introdução de um conceito unificador para um gerenciamento mais eficaz. O endomarketing permite à gerência abordar todas atividades de forma sistemática e estratégica.

O endomarketing é resultante da interação do ambiente externo com a realidade do mercado a conquistar. Desenvolver uma ação de marketing interno, é antes de tudo, considerar a gestão e a otimização dos recursos humanos para atingir os objetivos da empresa. O foco do endomarketing é sintonizar e sincronizar para operacionalizar a estrutura de marketing da empresa.

¹² CERQUEIRA, Wilson - Endomarketing - Educação e Cultura para a Qualidade - Prefácio

¹³ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e serviços - p. 279

3.2.2. OBJETIVOS DO ENDOMARKETING

“Assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e portanto desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marqueteiros de plantão”, em suas tarefas no marketing interativo.”¹⁴

3.2.3. ATIVIDADES DO ENDOMARKETING

Qualquer atividade que tenha um impacto sobre a consciência para serviços e para clientes por parte dos empregados. O endomarketing é uma filosofia de gestão dos recursos humanos e uma forma sistemática de desenvolver e de ressaltar uma cultura para serviços.

Treinamento e desenvolvimento - Atualmente, os administradores limitam a capacidade e a inteligência de seus empregados quando esperam incompetência. A percepção muda as coisas. É importante que todos os funcionários de uma organização sintam que têm o direito e obrigação de comunicar.

A abordagem da organização com relação a comunicações abertas e compartilhamento de informações ajuda a produzir empregados com mais

¹⁴ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e serviços - p. 282

conhecimentos e mais bem informados. Se as agências desejam empregados inteligentes na linha de frente, elas também devem mostrar como jogar no mundo dos negócios. Uma falta de compreensão das estratégias da empresa e da existência e importância das responsabilidades dos “marqueteiros de plantão” quase sempre está presente.

Atitudes negativas têm que ser mudadas, mesmo quando, seja falta de compreensão dos fatos. As tarefas relativas à melhoria do nível de conhecimento sobre a realidade e sobre a transformação das atitudes estão altamente interligadas. “A doutrinação é tão importante quanto o treinamento técnico.”¹⁵

Tipos de Treinamento

- a) Visão holística - Estratégia para serviços e o papel de cada indivíduo em relação ao grupo.
- b) Atitudes favoráveis - Atitudes positivas com relação a estratégia para serviço.
- c) Habilidades de comunicação - Vendas e serviços entre empregados.

O treinamento, junto com suporte à comunicação interna, constituem a ferramenta predominante do aspecto de gerenciamento de

¹⁵ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - p. 292

comunicação do endomarketing. Entretanto, até certo ponto, são também parte do processo de gerenciamento de atitudes, o apoio da gerência e comunicação interna. Nenhum programa de treinamento por si é o bastante em um programa de endomarketing. Para que se obtenha continuidade do programa, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores é de suma importância.

“Acreditamos que a liderança eficaz inspire as pessoas a se dirigirem em direção às metas da empresa.”¹⁶

Suporte da gerência:

- a) Continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas.
- b) Encorajamento ativo dos subordinados como parte das tarefas cotidianas da gerência.
- c) Envolvimento dos subordinados no planejamento e na tomada de decisão.
- d) Feedback aos subordinados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais
- e) Estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador.

¹⁶ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - p. 290

O estilo gerencial demonstrado nas tarefas cotidianas dos gerentes tem um impacto sobre o ambiente de trabalho e o clima interno. A maneira de gerenciar é uma questão de endomarketing. O planejamento e a tomada de decisão conjunto com os empregados envolvidos é uma forma de obter comprometimento antecipado das ações futuras que venham a emergir do processo de planejamento. A comunicação interna é importante no gerenciamento de atitudes do endomarketing.

É importante utilizar videotapes e outros recursos audiovisuais, bem como material escrito explicando as novas estratégias e as maneiras de se desempenhar. Folhetos, memorandos internos e revistas, assim como outros meios de comunicação de massa devem ser usados nas campanhas de endomarketing.

É fundamental manter o tipo de empregado adequado na empresa. A fase de recrutamento e seleção é o início do processo para obter funcionários com atitudes simpáticas. Algumas tarefas do Departamento de Recursos Humanos, como descrições de cargos, plano de carreira, salário, prêmios e benefícios indiretos devem ser utilizadas pela organização de forma tal que as metas do endomarketing sejam atingidas.

3.3. COMUNICAÇÃO

3.3.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A palavra comunicar vem do latim “comunicare” com a significação de “pôr em comum”.

Na sua forma mais simples, o processo de comunicação consiste em um emissor, uma mensagem e um receptor. Emissor e receptor podem ser até a mesma pessoa, em certos estágios do processo, é separada tanto do emissor quanto do receptor. Há uma fase em que tudo o que se transmitir são sinais que representam a idéia do emissor. A mensagem é tinta sobre o papel.

A palavra impressa numa língua desconhecida não tem significado. Os sinais têm apenas o significado que a experiência de um indivíduo lhe permite atribuir aos mesmos. Só é possível formar mensagens com sinais conhecidos e só é possível atribuir a esses sinais o significado que ele tem. Os sinais conhecidos são chamados de sistema de referência.

“Nos últimos 30 anos um número crescente de estudantes nos Estados Unidos passou a interessar-se pelo estudo do processo e dos efeitos da comunicação. A comunicação é também responsável pela existência dos grupos humanos e sociedades. Dificilmente poder-se-á criar teoria sobre comportamento humano sem estabelecer algumas suposições acerca da comunicação. A pesquisa da comunicação tem atraído interesse de diversas áreas da ciência. Quatro homens são considerados os “pais fundadores” da pesquisa sobre Comunicação nos Estados Unidos, que são: Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin, Haroldo Lasswell e Hovland.”¹⁷

Paul Lazarsfeld - sociólogo formado em Viena, chegou aos Estados Unidos em 1932 e interessou-se profundamente pela audiência e efeitos dos novos meios de comunicação coletiva.

Kurt Lewin - Europeu, também formado em Viena, centralizou os estudos na comunicação em grupos e os efeitos das pressões normais e atribuições do grupo no comportamento e atitudes de seus membros.

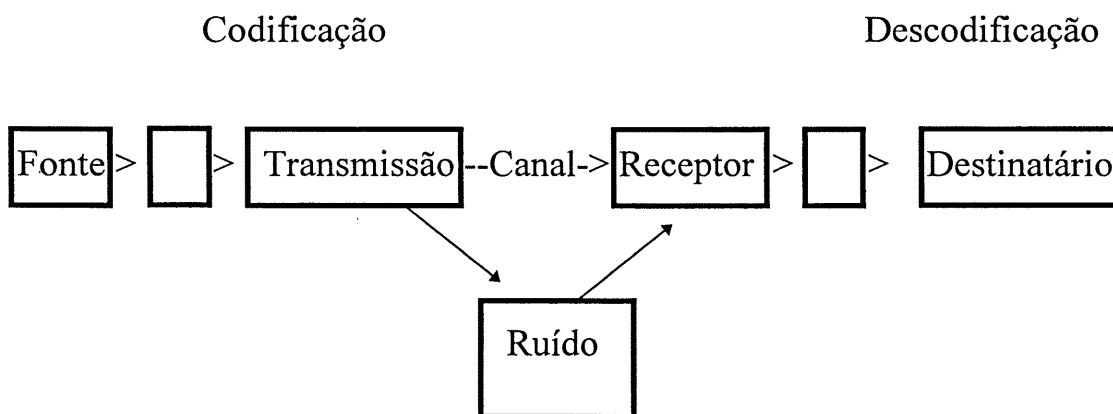
Haroldo Lasswell, cientista político, professor na Universidade de Chicago e na Yale, utilizava método analítico. Foi pioneiro no estudo da propaganda.

Carl Hovland, psicólogo, morreu precocemente, aos 49 anos. Interessou-se pela comunicação e mudança de atitude.

¹⁷ KOLASA, Blair J. - Ciência do Comportamento da Administração - p. 16

3.3.2 O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação pode ser descrita esquematicamente da seguinte forma:



Na transmissão oral, o processo de audição entra em jogo e o ouvinte decodifica as variações de pressão do ar que estimulam seu mecanismo auditivo. Uma comunicação real exige que, em sua etapa final, o estado do material seja idêntico ao que apresentava na primeira. As dificuldades na transmissão das informações prevêm da presença de ruído no sistema. O ruído é qualquer coisa que interfira no processo de transmissão. O ruído pode ocorrer em qualquer ponto do processo de comunicação. A redundância é a transmissão de mais informações do que as necessárias. A retroalimentação desempenha um papel vital na transmissão da informação. A retroalimentação é a informação que retorna das saídas para servir novas entradas.

“Um dos principais meios para diferenciar uma empresa de serviços é oferecer qualidade superior a de seus concorrentes. A chave é atingir ou superar as expectativas de qualidade do serviço que os clientes desejam. Essas expectativas são formadas de experiências passadas, divulgação boca-a-boca e propaganda. Os clientes escolhem os serviços através disto e após receberem os serviços comparam-se com suas expectativas. Se o serviço percebido não estiver de acordo com o esperado, os clientes perdem o interesse no fornecedor. mas se o serviço percebido alcança ou supera suas expectativas, eles utilizarão novamente o fornecedor.”¹⁸

3.3.3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional. Sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções: a produção e controle (controle de qualidade); a inovação (novas idéias) e socialização (motivação das pessoas na empresa). Cada função é importante para uma organização administrada eficiente e eficaz.

Embora o processo básico da comunicação e os modos, barreiras e

¹⁸ KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary - Princípios de Marketing - p. 89

habilidades de comunicação interpessoal evidenciem esta forma de comunicação, a chave para a comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a comunicação é dirigida a pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões. Na verdade, o modo como um grupo ou organização são estruturados, em última análise, é que determinam a acessibilidade e a facilidade que os seus integrantes podem se comunicar entre si.

3.3.4. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

A comunicação é essencialmente um processo interativo e didático, é um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilhem mutuamente esses significados através da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não, e não influenciados por fatores intencionais ou não.

Há quatro funções básicas:

- a) Controle: Implantar normas e estabelecer autoridade
- b) Informação: Propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens
- c) Motivação: Para influenciar os outros e obter cooperação
- d) Emoção: Para expressar sentimentos e emoções.

A comunicação interpessoal tem diversas finalidades diferentes, e as informações são trocadas por muitas razões, nem todas elas dirigidas a uma tarefa específica.

3.3.5. PAPÉIS NA COMUNICAÇÃO

Nas organizações há o conceito do papel da comunicação, que é a função de comunicação que uma pessoa desempenha dentro da rede. Do ponto de vista dos membros da organização, a pesquisa indica que as posições mais centrais nas estruturas de comunicação organizacional são associadas a atividades de comunicação mais intensas, poder e satisfação organizacional, enquanto as posições mais periféricas são relacionadas a

uma participação menor e atitudes e comportamentos menos apegados à organização.

Uma das principais implicações dessas descobertas é que são o papel e a posição designados e não quaisquer traços intrínsecos dos indivíduos, que parecem ser os principais determinantes desses resultados. Além disso, apesar da importância desses papéis, a designação das pessoas é freqüentemente efetuada sem um projeto explícito. Portanto é preciso que os gerentes prestem mais atenção nessas funções e nas pessoas que irão desempenhá-las. Existem quatro tipos de papéis, que são:

a) Guardiães: O papel de guardião se refere a indivíduos que precisam passar informações a outros, ou que controlam o fluxo de informações como parte de seu trabalho. Embora do ponto de vista da comunicação esta seja uma função muito importante, funcionários de status relativamente baixo freqüentemente servem para guardiães. Em muitos casos, uma função específica de guardião pode ser uma atividade designada, sob a direção específica de um gerente. Como a sobrecarga de informações é um problema que atinge a todos os gerentes, os de maior nível terão de confiar na exatidão e no julgamento desses guardiães designados. Existem três características que os indivíduos que atuam como guardiães formais tem: (1) a capacidade de acompanhar as mudanças nas

necessidades de informação do gerente; (2) a capacidade de perceber quando a informação é desejada; e (3) capacidade de avaliar a qualidade da informação. A visão dos guardiões reflete uma perspectiva organizacional interna, as pessoas que acompanham a evolução do ambiente externo da firma também servem a uma função crítica.

b) **Ligações:** Pessoas que servem de elo, a responsabilidade principal dessas posições é coordenar as atividades dos diversos grupos. Muitas vezes as ligações são formalmente designadas e muitas vezes emergem informalmente. Devem ter habilidade de transmitir informações sem distorção, ter discernimento em termos de saber quando servir de ligação e como transmitir informações sem causar conflitos.

c) **Formadores de Opinião:** São pessoas que exercem influências no ambiente organizacional. Eles podem ser proativos ou reativos em seus atos. Esses indivíduos são poderosos na tomada de decisões da organização. Eles são influentes numa esfera relativamente limitada. Não obstante, esses indivíduos podem moldar as alternativas que um departamento ou unidade venha a considerar em suas decisões. Em muitos casos, estes são os indivíduos que começam e mantêm os rumores nos canais informais da organização.

d) Participantes/isolados: A frequência com que as diversas posições interagem com as outras numa organização oferece uma boa indicação da atividade das pessoas na comunicação. Os isolados são indivíduos que têm poucos contatos. Os participantes são aqueles que têm contato ativos com os outros membros.

Os participantes podem desempenhar papéis na comunicação ou podem simplesmente fazer parte da rede de comunicações.

3.4. COMUNICAÇÃO INTERNA

3.4.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O termo comunicação interna é definido como o processo, em relações humanas, de passar informações e compreensão de uma para outra, no ambiente interno da empresa, com o intuito de desempenhar as funções administrativas nas organizações. A comunicação interna possui muitas vantagens, são sutis e complexas. A comunicação interna ativa a organização atuando como pivô de articulação entre planejamento e ação.

3.4.2. A COMUNICAÇÃO INTERNA E AS DISTORÇÕES

A melhor equipe de funcionários e os melhores equipamentos não terão utilidade se não tiver um bom sistema de comunicação interna na empresa. A comunicação interna coloca um plano estratégico em movimento. A transmissão das idéias, através das comunicações internas, devem percorrer um caminho com boa recepção e isento de interferência. Muitas vezes ocorre má recepção quando um supervisor dá uma ordem e o funcionário não foi condicionado para recebê-la. Ocorre distorções quando um supervisor dá instruções conflitantes. As distorções são chamadas de “ruído”.

Quando uma empresa percebe que encontrou um sistema de comunicação interna funcional, não é aconselhável modificar, pois os funcionários que encontraram o caminho através dos canais da empresa não gostam que os mesmos sofram interferências.

3.4.3. A COMUNICAÇÃO INTERNA NA RELAÇÃO FUNCIONÁRIOS X FUNCIONÁRIOS E FUNCIONÁRIOS X SUPERVISORES

Os supervisores não tem respostas para tudo o que acontece na empresa, mas é responsabilidade dos supervisores obter informações sobre assuntos relevantes. Para transmitir informações é necessário conhecê-las. Isto se aplica a muitas áreas de real interesse para funcionários, como previdência social, planos de aposentadoria e pensões, de que maneira é aplicado um incentivo ou qual a política de licenças para funcionários. Os funcionários não acreditam em tudo o que ouvem, por isso é importante que a supervisão fale com sinceridade, para que torne-se uma fonte de informação confiável. A finalidade da informação deve estar bem definida. A confiança entre supervisores e funcionários é cautelosa e lenta. A supervisão deve agir com franqueza na suas intenções, do que disfarçá-las.

A supervisão corre riscos em dizer mais do que é necessário, porque muitos supervisores falam demais e acabam falando incertezas, que serão percebidas e o supervisor ganhará fama de indiscreto. Outros supervisores ansiosos por transmitirem informações, cometem excessos, perdem muito tempo em comunicar informações que não são necessárias ao empregado.

O supervisor deve falar sobre o que afeta diretamente o trabalho, os métodos de trabalho, das normas da empresa, das modalidades de remuneração, dos valores dos benefícios aos funcionários, das oportunidades de progresso, de avaliação quanto ao grau de qualidade do trabalho, de assuntos do departamento e da empresa que constituem novidades.

Política e religião são temas delicados e perigosos, que normalmente não fazem bem ao ambiente interno organizacional.

A comunicação interna ascendente, verbal, deve incluir padrões de desempenho, entrega, volume de produção, qualidade, relações interdepartamentais conflitantes, isolamento de algum membro da equipe, produtividade e assuntos que resultem em bom relacionamento entre funcionários e superiores.

A fala e a escrita são comunicações internas utilizadas com maior frequência, no entanto, as ações tem maior capacidade de influenciar, as ações medem o grau de maturidade, de intenção e de comprometimento. Normalmente a combinação das palavras faladas ou escritas e ação são os melhores métodos de comunicação interna.

Outra forma de comunicar internamente é comunicar através de expressões corporais ou faciais, comumente conhecido como linguagem corporal, que é a maneira pela qual uma pessoa pode perceber o que se

passa na mente de outra pessoa, isto é muito utilizado dentro das organizações, que são as comunicações internas que muitas vezes não podem ser ditas e nem escritas, mas que fazem parte do processo decisório organizacional. Estes sinais de encolher os ombros ou um gesto com as mãos, estes gestos revelam sinceridade nas atitudes.

Cada indivíduo abriga o seu interior (ego) sendo que alguns mais sensíveis que outros. O tom de voz, as palavras ásperas e qualquer coisa que possa ser interpretado como ameaça a segurança financeira ou ao “status”, bloqueia o pensamento racional.

Para saber se a comunicação interna verbal está apresentando eficiência na forma de apresentação, o superior pode solicitar ao seu funcionário o entendimento e a repetição das informações que ele recebeu, para analisar se a mensagem foi satisfatoriamente transmitida. As comunicações devem ser realizadas na situação de troca.

A linguagem deve estar de acordo com o receptor, alguns funcionários gostam de palavras duras, outros acham que isto é sinal de respeito. O supervisor não pode ser impessoal ou indiferente nas abordagens que envolvem pessoas, as intervenções emocionais não podem fazer parte do contexto organizacional.

A boa fé, confiança mútua, apreciação das idéias e atitude amistosa constituem a base sobre a qual os funcionários construirão confiança e

aprenderão a falar com os superiores. Um método mais específico é desenvolver a nobre arte de ouvir. A verdadeira comunicação é bidirecional, ou seja, um emissor e um receptor.

A melhor técnica de comunicação interna entre funcionários x supervisores é a técnica frente a frente, no entanto esta técnica consome muito tempo, podendo prejudicar em outros trabalhos. Existem muitas formas de combinações de comunicações com funcionários que resolvem o problema de consumo de tempo, uma delas é dirigir-se para um grupo de funcionários.

Nas comunicações verbais a situação imediata é compartilhada e a pessoa a quem está sendo dirigida a comunicação interna está ciente das condições segundo as quais a mensagem é transmitida. Portanto, pressa, tom, estado de espírito, atitude, gestos ou expressão facial podem afetar seriamente a maneira da pessoa reagir.

As conversas informais constituem a forma mais fundamental de comunicação interna.. São adequadas aos contatos do dia-a-dia, orientação, intercâmbio de informação, conferências, exames, disciplina, verificação, manutenção de relações pessoais efetivas. Mesmo que sejam rápidas devem acontecer intercâmbio em duas direções. Comunicações por telefone são utilizadas quando o assunto é de importância pessoal para qualquer das partes.

Os encontros planejados são apropriados para análises ou contatos regulares, sessões regulares periódicas de trabalho conjuntos. As partes devem estar preparadas para tornarem as reuniões completas e eficazes, proporcionando dados e informações adequadas e limitando ao mínimo as interrupções. Os supervisores mantêm encontros planejados com cada um dos subordinados.

O telefonema é um meio utilizado para verificações rápidas ou para transmitir e receber informações, instruções ou dados. Desempenham uma função no relacionamento pessoal dos indivíduos envolvidos.

Comunicações internas por escrito são as mensagens formais, oficiais ou de longo prazo ou que afetem igualmente diversas pessoas. Para retificar uma comunicação interna por escrito, somente outra por escrito.

Os memorandos entre escritórios destinam-se a registrar consultas e respostas informais. São úteis para mensagens extensas, encaminhadas a várias pessoas ou quando os dados são numerosos e complexos. Utiliza-se pouco o memorando, porque eles podem ser ignorados com o uso demasiado.

As cartas são individualizadas e mais formais do que os memorandos. São úteis para avisos oficiais, declarações formalmente registradas ou comunicações longas, mesmo quando o destinatário está

fisicamente acessível. As cartas são comunicações internas de grande utilidade para comunicar pensamento e idéias para discussão e desenvolvimento futuro ou como parte de uma análise de problema ainda não concluída.

Os relatórios são impessoais. São utilizados para transmitir informações relacionadas com avaliação, análise ou recomendações a superiores ou colegas. São eficazes quando baseados em conferências, visitas, inspeções, levantamentos, pesquisa ou estudos. Os relatórios devem estabelecer uma distinção bem clara entre fatos objetivamente determinados e estimativas, conjeturas, opiniões, impressões ou generalidades.

As comunicações no quadro de avisos são utilizadas para informações extensas ou formais, apresentam maior eficácia quando os leitores são constantemente atraídos por mudanças e por um controle cuidadoso do conteúdo.

Os cartazes afixados em locais adequados, utilizados em série e substituídos freqüentemente, podem ser de grande auxílio para suplementar outros meios de comunicação.

Os “displays” são úteis quando há espaço apropriado disponível e quando podem ser adequadamente preparados. Essa preparação é freqüentemente dispendiosa. Os assuntos mais comuns são produtos da

empresa, publicidade, promoção de qualidade de produção, intensificação da segurança, corte de desperdícios e custos e incentivo a sugestões.

Os meios visuais de instruções como filmes, filmes fixos, apresentações em cavaletes, fita cassete e outros materiais visuais têm grande valor potencial, mas são eficazes apenas quando utilizados apropriadamente. Poucos são autodidáticos, porque todos necessitam de uma preparação criteriosa, planejamento e procedimentos de utilização.

Comunicações internas verbais com grupos exigem habilidades especiais. Aquelas que se comprovam eficazes em uma comissão de colegas de mesmo nível hierárquico talvez sejam inadequadas para uma reunião de massa.

A reunião informal do quadro de funcionários proporciona a oportunidade para o desenvolvimento de forte coesão e resposta do grupo. Adequadamente suplementada por contatos individuais frente a frente, oferece o extraordinário recurso de coordenar atividades e criar entendimento mútuo. As reuniões breves e informais com o quadro de funcionários são eficazes para tornar o entendimento mútuo.

A conferência planejada é uma atividade relativamente formal. O erro comum é não comparecimento dos participantes porque as agendas nem sempre são sintonizadas no mesmo tom. Uma conferência planejada é útil, no entanto uma conferência mal orientada é nociva.

As reuniões de massa envolvem um grande número de funcionários ou administradores, são utilizadas para comemorar eventos, elevar o moral, mudar atitudes, introduzir novas políticas ou apresentar pessoal-chave, fazer anúncios especiais, esclarecer situações confusas, resolver mal-entendidos, ou identificar elementos dissidentes. Exigem habilidade e forte personalidade.

3.5. IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA DO ENDOMARKETING ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

3.5.1. A ESTRATÉGIA

O primeiro passo, e o mais importante, para obter uma comunicação interna com qualidade através do endomarketing é desenvolver uma estratégia. A estratégia prepara o cenário e define as restrições de todas as outras etapas. Ignorar a estratégia e apressar-se para melhorar a comunicação interna é um erro.

Os elementos da estratégia parecem ser fáceis de serem obtidos. Desenvolver uma estratégia nada mais é do que segmentar os clientes de acordo com suas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a

sua capacidade de oferecer uma comunicação interna eficiente. Desenvolver uma estratégia de endomarketing é uma tarefa sutil e trabalhosa.

3.5.2. GERENCIAMENTO DO ENDOMARKETING

O endomarketing, conforme Gronroos, abrange uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que enfocadas desta maneira, oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços gerando um interesse por clientes e por marketing entre os funcionários da empresa. O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. O endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços. As empresas têm reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing, porque é um pré-requisito para um desempenho externo de marketing bem-sucedido. Toda empresa tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.

“Um serviço eficaz requer pessoas que compreendem a idéia.”¹⁹

Um meio de atrair clientes é assegurar aos clientes potenciais que o serviço funcionará ou então que as ações corretivas serão tomadas. Em

¹⁹ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - p. 278

teoria esse conceito é bom, entretanto, na prática ele é perigoso a não ser que o endomarketing seja cuidadosamente realizado. O endomarketing funciona com um processo gerencial holístico para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes. Segundo, assegura que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

O gerenciamento da comunicação, é o gerenciamento voltado para informações sobre rotinas de trabalho, característica dos serviços e das mercadorias, das promessas feitas aos clientes, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam.

A tecnologia de informação é o motor da democracia deste final de século, na qual a individualidade é premiada e as pessoas não mais toleram ser peões no xadrez de grandes instituições ou de um mercado de massa. Pelo menos no mercado, a nova tecnologia deu poder às pessoas na forma

de várias escolhas e forçou as grandes corporações a se dobrar às diferentes preferências dos consumidores.

Atualmente, segundo Gronroos, a maioria das empresas carece de uma cultura para serviços. Nesses casos o endomarketing é normalmente visto como meio de alcançar esta cultura. Uma vez que esta cultura tenha sido criada, ela deve ser mantida de forma ativa, caso contrário as atitudes das pessoas e as normas da empresa se reverterão facilmente a uma cultura que a deficiência técnica é o principal princípio orientador.

O gerenciamento do endomarketing é responsável no desenvolvimento de controle indireto, que pode ser estabelecido através da criação de um clima, onde os funcionários sintam que os serviços constituem a norma predominante que orienta seus pensamentos e comportamentos. Neste processo sem fim, cada gerente e supervisor está envolvido. Se forem capazes de apoiar e encorajar seus subordinados, eles poderão abrir canais de comunicação, formais e informais, e se assegurarão que a informação de feedback alcance seus subordinados.

3.5.3. PRÉ-REQUISITOS PARA O ENDOMARKETING BEM SUCEDIDO

Conforme Gronroos, se as atividades de endomarketing forem implementadas apenas como uma campanha ou, pior ainda, como atividades totalmente separadas, em conexão a outros fatores gerenciais, o risco de que nada duradouro seja alcançado é esmagador. A estrutura organizacional e a estratégia devem suportar o estabelecimento de uma cultura de serviços. Além disso, os métodos de gestão, o estilo de gerência e liderança dos gerentes e supervisores têm que oferecer seu suporte se quisermos realizar todas as tarefas do endomarketing. Os três pré-requisitos para um endomarketing bem-sucedido são:

- a) O endomarketing deve ser considerado parte integrante da gestão estratégica;
- b) O processo de endomarketing não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial; e
- c) A alta gerência tem que demonstrar constantemente um apoio ativo ao processo de endomarketing.

Para ser bem sucedido, o endomarketing deve começar com a alta gerência. Em seguida, as gerências de nível médio e os supervisores têm que aceitar e desempenhar seu papel no processo.

Somente então os esforços de endomarketing direcionados aos empregados de contato podem ser bem-sucedidos. A capacidade dos empregados de funcionarem como “marqueteiros de plantão” conscientes do serviço depende em grande parte do apoio e encorajamento que recebam dos supervisores. Como conclui Berry (1988): in Gronroos, “só uma liderança genuína em todos os níveis da organização pode proporcionar a inspiração necessária para sustentar prestadores de serviços comprometidos.

Gerenciar e administrar não basta.”²⁰

Todas as pessoas devem ser envolvidas. As pessoas de contato formam um mercado-alvo natural para o endomarketing. Elas detêm os contatos imediatos com os clientes e desempenham as tarefas do marketing interativo. Entretanto, normalmente dependem de todo o suporte que puderem obter de outros empregados que não entram em contato com os clientes, mas que, no entanto, influenciam indiretamente o serviço recebido pelos clientes finais. A capacidade dos empregados de

²⁰ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - p. 276

contato de desempenharem suas tarefas do marketing interativo depende em grande parte da sua consciência para serviço. Esse grupo de empregados, o pessoal de apoio, deveria ter um desempenho orientado para o cliente ao servir aos seus clientes internos.

3.5.4. COMO IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao começar a planejar e implementar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Antes de tudo, o foco interno do endomarketing deve ser reconhecido e totalmente aceito pela gerência. Os empregados sentem que a gerência os considera importantes quando lhes é permitido participar do processo; tanto no processo de pesquisa interna quanto no planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e escopo de suas tarefas, nas rotinas de informação e feedback e nas campanhas externas.

A implementação do endomarketing através da comunicação interna depende do comprometimento de todos os funcionários.

Alguns aspectos importantes que devem ser considerados na implantação do endomarketing através da comunicação interna:

a) Comunicações livres dentro da estrutura da administração.

A comunicação interna deve ter caminhos livres para transmitir a mensagem, no que diz respeito a estrutura da organização, a estrutura organizacional deve ser suficientemente eficaz, para que permita um fluxo de informações com o mínimo possível de ruídos.

b) Coerência visível.

Em todas as declarações emanadas da administração, não pode faltar coerência entre suas ações e declarações.

c) Espírito de sinceridade.

Deve existir espírito de partilha de informações com os empregados, uma vez que a intenção tenha sido expressa claramente. A comunicação vertical do alto comando para os baixos comandos deve ter sinceridade porque é pré-requisito para confiança.

d) Adaptação ideal.

O material a ser considerado deve ser adaptado ao ponto de vista do ouvinte e não ao conteúdo da informação em si.

e) Clareza.

As comunicações internas devem ser claras e objetivas, não podem deixar dúvidas de interpretação.

f) Oportunidade de expressão.

A comunicação interna deve prover oportunidade de expressão e de participação do receptor, imaginando que o receptor seja de qualquer nível da estrutura organizacional.

g) Ser preciso.

Ser preciso a respeito dos fatos porque a falta de precisão numa afirmativa é tanto causa como efeito de raciocínio confuso.

h) A brevidade.

A brevidade é útil porque evitam palavras desnecessárias que criam mal-entendidos.

i) Escolha das palavras.

A escolha das palavras que serão utilizadas nas comunicações internas é relevante, deve-se utilizar palavras que sejam facilmente entendidas.

j) Apresentação.

A apresentação da mensagem deve ser de forma objetiva, porque mesmo que as observações genéricas se baseiem em fatos, elas facilmente possibilitam julgamentos de valor que levam a discussões sem fim e/ou muitas interpretações.

“O endomarketing teve início na John Nurmien CO, há uma década, levando a idéia de que os empregados, constituíam o primeiro mercado interno da empresa. Um desempenho das pessoas de contato orientado para os serviços e para o mercado era considerado pelo menos igualmente importante ao sucesso das campanhas de venda e publicidade no mercado”²¹

Um aspecto importante na estratégia de endomarketing através da comunicação interna é a capacidade de ouvir, receber informações, receber mensagens. O ouvir é a habilidade mais negligenciada na comunicação interna. O problema não é conseguir que homens falem. O problema é conseguir que líderes ouçam, que recebam informações, que recebam mensagens. O ouvir não é somente virtude inata, mas habilidade definida que pode ser aprendida. Estamos mencionando ouvir como o ato de receber comunicação interna. Experiências têm mostrado que discussões e exercícios podem produzir resultados dramáticos.

O ouvir é um processo ativo, que necessita desenvolver habilidade em quatro níveis: O primeiro é entender o sentido pelo som, o segundo é compreender a mensagem, o terceiro é avaliar as afirmativas e o quarto é receber com compreensão imaginativa o ponto de vista do interlocutor, os psicólogos chamam a isso “receber com empatia”. O ouvir deve envolver

²¹ GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - p. 277

pelo menos um terço das comunicações, mas não deve ocupar o lugar de ações e respostas definidas.

Existem muitas barreiras à comunicação interna, uma delas é a comunicação interpessoal, há diversas formas de se minimizar essas dificuldades. De fato os esforços de comunicação de um indivíduo é influenciada por duas habilidades básicas:

- 1) habilidade de transmissão, que é a capacidade de se fazer compreender por outras pessoas;
- 2) habilidade de escutar, que é a capacidade de entender os outros.

A comunicação visual também faz parte deste processo de comunicação interna, e tem papel relevante neste mundo das informações. A comunicação visual é a comunicação não verbal, é o tipo de sensação que o ambiente remete. As formas, as cores, o mobiliário, a organização visual, e a disposição dos produtos “falam” com clareza e atingem os sentidos das pessoas, permitindo aos clientes tirar impressões pessoais que tiveram neste ambiente. A estética e a funcionalidade andam juntas. A vitrine é um meio de comunicação, é fonte de atração para o receptor. A poluição visual é prejudicial aos olhos do cliente, o ambiente que

comunica tem visibilidade, equilíbrio, bom gosto e criatividade.

“O endomarketing tem que estar refletido nas circulares da empresa. Seu “layout” e o estilo em que são escritas têm um impacto direto sobre as atitudes dos empregados. Prover informações, acompanhamento, aconselhamento, ajuda, encorajamento e controle é a melhor maneira de fornecer informações e de recebê-las de volta, de uma maneira que proporcione suporte.”²²

A comunicação interna na perspectiva do endomarketing é tudo aquilo que atinge os funcionários de uma organização, é o bombardeio de mensagens que acontece durante a jornada de trabalho, que afeta a produtividade, o comportamento, a fadiga, o relacionamento, os resultados, o retrabalho, a qualidade, o “stress”, o desempenho, a continuidade, a profissão, o clima organizacional e outros aspectos relevantes no cotidiano do ambiente organizacional.

Uma vez que afeta características chaves do ser humano, a implementação da estratégia do endomarketing através da comunicação interna deve ser orientada e conduzida por funcionários de Recursos Humanos habilitados para desempenhar este trabalho, pois exige cautela, critérios e sistematização.

²² GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - p. 281

3.5.5. CONCLUSÃO

O endomarketing é uma ferramenta que visa atingir o consumidor interno da organização para obter vantagens competitivas em relação a concorrência. Aborda a questão do serviço para satisfazer as necessidades do funcionário, criando motivação e comprometimento, respeitando os limites da organização.

O treinamento é um componente básico a um programa de endomarketing, no entanto as empresas não percebem que desenvolvimento de serviços é estratégico e que a falta de estratégia mercadológica coloca a organização em dificuldades de sanear custos. O apoio gerencial e a comunicação interna são ferramentas relevantes para desenvolver uma consciência de marketing interno.

O objetivo da comunicação interna é o entendimento, entretanto, considerando-se o modo complexo como usamos os meios verbais, simbólicos e não-verbais para transmitir mensagens, nem sempre se alcança esse entendimento. O receptor nem sempre está somente recebendo mensagem, muitas vezes existe troca, e por isto, o receptor que é também emissor está recebendo e transmitindo concomitantemente.

Quem comunica necessita ter cuidado com relação ao que vai

acontecer após a comunicação. Se o que tem a dizer vale a pena e tem valor por seu conteúdo, é importante ser confirmado pela prática.

Apesar dos progressos da pesquisa o endomarketing é um campo de estudo ainda a ser explorado, principalmente no Brasil, onde muitas empresas ainda não despertaram para a nova realidade de atendimento e da qualidade de serviços.

A comunicação interna é campo de estudo de diversas áreas da ciência, no entanto, na perspectiva do endomarketing as pesquisas estão iniciando, existe um imenso campo inexplorado.

A perspectiva do endomarketing na comunicação interna é o canal que movimenta a máquina administrativa, internamente, buscando melhorar continuamente, construindo valores como: iniciativa, criatividade, mudanças, engajamento da equipe, comprometimento, imagem, limpeza, cuidados pessoais, arrumação, higiene, cultura organizacional, clima organizacional e outros valores relevantes que propiciam a criação de uma empresa, competitiva, moderna, adaptada as novas mentalidades e estilos de vida e com um Marketing externo bem sucedido. Todos estes fatores somados são o fundamento da perspectiva do endomarketing na comunicação interna e representam um constante desafio às pessoas que estudam e trabalham nesta fascinante atividade.

4. A INSTITUIÇÃO

4.1. DESCRIÇÃO GERAL

A Cidade de Curitiba foi fundada em 29 de Março de 1693.

Desde esta época até hoje vem sofrendo grandes transformações em todos os setores com um desenvolvimento sócio-econômico acelerado.

A Prefeitura Municipal participa deste processo procurando atender e adaptar-se a todas as necessidades da população.

Conta hoje com uma estrutura composta por várias secretarias de administração direta, indireta, fundações e sociedades de economia mista, a saber:

*** Administração Direta:**

- Órgãos colegiados de consulta e orientação
- Órgãos colegiados de deliberação
- Órgãos de assessoramento
- Gabinete do Prefeito
- Assessoria do Prefeito
- Secretaria do Governo Municipal
- Procuradoria Geral do Município
- Secretaria Municipal da Comunicação Social.

* **Secretarias Municipais de Natureza Meio:**

- Secretaria Municipal de Administração
- Secretaria Municipal de Recursos Humanos
- Secretaria Municipal de Finanças.

* **Secretarias Municipais de Natureza Fim:**

- Secretaria Municipal do Abastecimento
- Secretaria Municipal da Criança
- Secretaria Municipal da Educação
- Secretaria Municipal do Meio Ambiente
- Secretaria Municipal de Obras Públicas
- Secretaria Municipal de Saúde
- Secretaria Municipal de Urbanismo.

* **Entidades de Administração Indireta:**

* **Autarquias:**

- Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC)
- Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP)

- Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Município de Curitiba (IPMC)

* **Fundações Públicas:**

- Fundação Cultural de Curitiba
- Fundação de Ação Social (FAS)

* **Sociedade de Economia Mista:**

- Companhia de Habitação Popular de Curitiba (Cohab-Ct)
- Urbanização de Curitiba S.A. (URBS)
- CIC Companhia de Desenvolvimento de Curitiba.

A cidade de Curitiba tem hoje uma população de 1.450.000 habitantes (estimativa censo 1996), que é geradora de recursos que proporcionam as melhorias da cidade através das seguintes receitas:

- ICMS 27,84%
- ISS 28,81%
- IPTU 09,53%
- FPM 14,22%
- IPVA 07,46%

- TAXAS	03,05%
- IFBI	04,6%
- Contribuição de melhoria	00,44%
- Outros	03,97%
TOTAL	100%

Conta hoje com um total geral de funcionários assim distribuídos:

- Administração direta	21.395
- Administração indireta	3.204
- Aposentados	2.808
- Pensionistas	1.130
TOTAL GERAL	28.537

Descrição das Secretarias envolvidas na proposta:

FAS - FUNDAÇÃO DE AÇÃO SOCIAL

A FAS - Fundação de Ação Social, foi criada em 10/06/91, da fusão de dois órgãos da área assistencial, SMDS - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e FREI - Fundação Rural de Educação e Integração. A prática do trabalho se dá através da execução de 22 projetos voltados a área social e implantados através das 07 (sete) regionais, quais

sejam: Matriz, Cajurú, Boa Vista, Santa Felicidade, Portão, Boqueirão e Pinheirinho.

Os projetos executados pelas regionais são voltados para as áreas de:

- iniciação profissional;
- alternativas de renda;
- assistência social;
- reabilitação e reintegração social;
- atendimento ao idoso.

POLÍTICA DE AÇÃO

“O governo municipal é aquele que se move pela vontade direta dos cidadãos e por isso mesmo, se torna o mais democrático e o mais humano. Desse modo, a administração de um município deve seguir o roteiro da satisfação das necessidades básicas da população, a fim de que seus habitantes possam disputar em bases iguais as oportunidades sociais que a cidade lhes oferece. Somente desse exercício é que nascerá a consciência da cidadania que vai fecundar o espírito de democracia.”*

Satisfazer as necessidades básicas das populações de baixa renda, significa proporcionar-lhes acessibilidade aos equipamentos e aos serviços urbanos disponíveis na cidade, garantindo-lhes o direito à vida, à saúde, à

* Rafael Greca de Macedo

alimentação, à moradia, à educação, ao lazer, à cultura, à dignidade, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.

É neste contexto que a FAS insere sua política de ação, enquanto entidade social pública de caráter assistencial, e como tal, necessário se faz explicitar qual é o tipo de assistência que embasa a sua ação, uma vez que a prática que historicamente tem sido utilizada pelas instituições públicas e privadas no atendimento à população carente tem se caracterizado pelo assistencialismo.

Porém, com a nova Constituição implementada a partir de 1988, quando a Assistência Social entra da composição do tripé da Seguridade Social junto com a Saúde e a Previdência (estas duas últimas regulamentadas em lei orgânica própria), a assistência social é focalizada em seu real contexto na medida em que é a expressão da própria cidadania enquanto “direito” da classe social excluída dos bens e serviços que a sociedade produz.

Ao contextualizar a assistência nesta ótica, “trabalha-se o concreto e o imediato, mas, mais do que isto, procura-se construir para a superação dos problemas apresentados pela população incentivando seus processos de conscientização, organização e mobilização em defesa de seus direitos.”**

** Heloísa Maria José Oliveira

Neste sentido, compete à Fundação de Ação Social enquanto entidade social pública de caráter eminentemente assistencial, a prestação de serviços, onde a assistência social se constituía em um espaço de conquista dos direitos sociais e de resgate da cidadania pela população usuária dos seus serviços.

O perfil da população é de baixa renda, pouca escolaridade e idade superior a 14 anos.

As condições para a execução dos projetos são diversas, uma vez que a dotação orçamentaria nem sempre consegue contemplar a necessidade da população. Os recursos advêm da FAS e de parcerias com entidades não governamentais.

- A experiência tem nos mostrado que a parceria com as Ongs permite maior otimização dos recursos e alcance junto a comunidade atendida.
- Considerando que o conceito de Social é muito amplo e genérico, permeando nas questões de saúde, meio ambiente, abastecimento, educação, habitação e assistência, a FAS se tornou articuladora junto as diversas secretarias da PMC, onde as ações na prática acontecem integradas, tornando as ações junto a população carente mais eficientes e eficazes.

O trabalho é desenvolvido de forma descentralizada, e com isso tem se conseguido maior otimização dos recursos humanos, físicos, materiais e financeiros. Por se tratar de entidade governamental, estamos suscetíveis a influências políticas, onde os programas são implantados conforme as diretrizes estabelecidas pela gestão e não de acordo com necessidades constatadas tecnicamente.

O quadro de servidores da FAS em sua maioria é composto por profissionais da área social, que pela própria formação, muitas vezes não concorda com o encaminhamento tomado, gerando conflitos entre planejamento e execução.

OBJETIVOS

A Fundação de Ação Social - FAS, tem os seguintes objetivos, conforme estabelecido no Decreto nº 904/92 e Lei nº 8.155/93:

- Implantar e implementar projetos ou programas que objetivem resgatar a cidadania da população de baixa renda, valorizando-a e garantindo-lhe, com absoluta prioridade, o direito a vida a saúde, a alimentação, a educação, lazer, profissionalização, cultura, dignidade, respeito, liberdade e a convivência familiar e comunitária.

- Articular, coordenar, subsidiar e fiscalizar a execução de ações da área social junto à entidades sociais organizadas, comunitárias e assistências, públicas e privadas, através de apoio técnico e financeiro, ou na forma de convênio que objetivem alcançar os fins colimados.
- Planejar, executar e acompanhar programas de capacitação para o ofício nos setores formal e informal que promovem oportunidades para o trabalho e melhoria de renda familiar, e demais atividades correlatas.
- Desenvolver atividades relativas a assistência e integração de pessoas de baixa renda.
- Expedir, preenchidas as formalidades legais, Certificados de Habilitação, para Entidades Sociais e Comunitárias que solicitem atestado de funcionamento junto a Fundação de Ação Social - FAS.
- Apoiar técnica e financeiramente as iniciativas de trabalho das Comunidades de baixa renda.
- Coordenar os Projetos de reabilitação à população de terceira idade, desenvolvendo práticas educativas, apoiando sua organização social.

- Desenvolver Projetos de reabilitação e integração social e econômica, associada a dependência química,
- Captar recursos de fontes que possam contribuir para o custeio das ações desenvolvidas pela Fundação.
- Prestar apoio técnico e financeiro aos demais órgãos da Administração da Prefeitura Municipal de Curitiba, mediante acordo estabelecido, obedecidas as formalidades legais.

Os objetivos definidos são cumpridos na totalidade, através da execução dos 22 (vinte e dois) projetos sociais. Percebe-se que a população atendida está satisfeita com o desenvolvimento do trabalho e os resultados são verificados através de mudança observados nas condições de vida dos usuários.

Projetos:

- 01 Vale vovó, vovô
- 02 FAS/SÓS
- 03 Educadores de Rua
- 04 Pousada de Maria
- 05 Carrinheiro Cidadão
- 06 Casa da Acolhida e do Regresso
- 07 Tudo Limpo

- 08 Fazenda Solidarietà
- 09 Linha do Sopão
- 10 Vila de Ofícios
- 11 Casa da Comunidade
- 12 Linha do Ofício
- 13 Terceira Idade
- 14 Proger - Programa de Geração de Empregos
- 15 Auxílio Mudança
- 16 Oficinas do Trabalho
- 17 Assessoramento às Entidades Sociais
- 18 Disque Bagulho
- 19 Boca do Brilho
- 20 Relocação de famílias em área de risco
- 21 Unidades de Produção
- 22 Assessoramento a associações e Grupos Comunitários.

Secretaria Municipal da Criança

Será de competência da Secretaria Municipal da Criança o planejamento operacional e a execução de programas de atendimento à criança e ao adolescente carente de 0 à 18 anos, para a satisfação das suas necessidades básicas, propiciando condições adequadas a sua integração na

sociedade e seu desenvolvimento como indivíduo; a implementação de programas que vissem o atendimento à criança de 0 à 6 anos, por meio de serviços de creches administradas diretamente pela Prefeitura ou por intermédio de terceiros; o atendimento da criança e do adolescente através de projetos de ocupação integral, iniciação profissional, profissionalização e alternativas de ocupação; a medidas de proteção e defesa da criança e do adolescente contra atos de violência por parte da família, da comunidade, ou do Estado; a prestação de apoio técnico e financeiro a entidades, grupos e movimentos comunitários em propostas que se coadunem com as diretrizes da Secretaria; a execução de programas, projetos e atividades relacionadas com serviços de natureza comunitária voltadas para a criança e para o adolescente; a articulação e integração com os outros órgãos do município, demais níveis de governo, entidades da iniciativa privada nas programações inerentes às suas atribuições e outras atividades correlatas.

Desenvolve os seguintes projetos:

- Abordagem de rua
- SÓS criança
- Justiça e FAS
- Procura espontânea
- Acompanhamento familiar

- Casa do Piá
- Repúblicas
- Casa de Apoio
- Casa Menino Jesus
- Berçário Municipal
- Casa de Cursos Apolonia Janiak
- Piá no Ofício
- Tercerização
- Casa do Pequeno Jornaleiro
- Creches
- Programa Piá
- Programa de Atendimento ao Adolescente Trabalhador
- Procaud
- UAC
- Formando o cidadão.

Total de creches: 219 atendendo a 24 mil crianças.

Total de Unidades Piás: 30 atendendo a 3.480 crianças.

Total de crianças atendidas em todos os programas: 35 mil.

Secretaria Municipal da Educação

Será de competência da Secretaria Municipal da Educação o planejamento operacional e a execução das atividades pedagógicas de ensino, consoante a legislação vigente, compreendendo a pesquisa didático-pedagógica para o desenvolvimento do ensino municipal; o desenvolvimento de indicadores de desempenho para o sistema educacional; a administração do sistema municipal de ensino, compreendendo controle da documentação escolar, a assistência ao estudante e o gerenciamento nas questões específicas da área a nível comunitário; a articulação com os outros órgãos municipais, com os demais níveis de governo e entidades da iniciativa privada para a programação de atividades com alunos da rede municipal, referentes a ensino, assistência social, saúde, cultura, lazer, recreação e outras atividades correlatas.

- Número de escolas: 122
- Farol do Saber : 28
- Número de Crianças atendidas: 77.090

Programas:

- Atendimento a pessoa portadora de Necessidades Especiais;
- Sorobã Didático;
- Escolas Corujinhas;
- Desenvolvimento Profissional;
- Disque Educação;
- Telegramática;
- Rádio Escola;
- Videoteca;
- Lições Curitibanas;
- TV Professor;
- Farol do Saber;
- Conhecendo Curitiba;
- Visitas Orientadas;
- Projeto Pegadas da Memória;
- Concertos Didáticos;
- Ensino Regular;
- CEI - Centro de Educação Integral;
- Informática na Educação.

Secretaria Municipal do Abastecimento

Será de competência da Secretaria Municipal do Abastecimento o planejamento operacional e a execução da política municipal de abastecimento orientando e disciplinando a distribuição de gêneros alimentícios de primeira necessidade; a criação de meios que beneficiem e facilitem a comercialização dos mesmos; a administração dos mercados municipais e a fiscalização das feiras livres e de época; a participação em atividades de orientação e defesa do consumidor; o fomento das atividades de produção rural da Região Metropolitana de Curitiba, através de acordos com demais Municípios e órgãos afins, articulação com demais níveis de governo e entidades da iniciativa privada nas programações inerentes às suas atribuições priorizando o atendimento à população carente e outras atividades correlatas.

Desenvolve os seguintes projetos:

- Armazém da Família
- Mercadão Popular
- Câmbio Verde
- Lavoura
- Nosso Quintal/Farmácia caseira

- Projeto Nutrição
- Copinutri
- Refeição Solidária
- Feira especial de produtos da época
- Feiras: livre, noturna, verde, gastronômica, especiais
- Mercado Municipal
- Centro de Produção de Alimentos
- Disque economia - 300

TOTAL em equipamentos ou pontos de venda: 142

Secretaria Municipal da Saúde

Será de competência da Secretaria Municipal da Saúde o planejamento operacional e a execução da política de saúde e do desenvolvimento de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde da população com a realização integrada de atividades assistências e preventivas; da vigilância epidemiológica, sanitária e nutricional, de orientação alimentar e de saúde do trabalhador; da prestação de serviços médicos e ambulatoriais de urgência; da promoção de campanhas de esclarecimento a preservação da saúde da população; da implantação e

fiscalização das posturas municipais relativas à higiene e à saúde pública; da participação na formulação da política de proteção do meio ambiente; da articulação com outros órgãos municipais, demais níveis de governo e entidades da iniciativa privada para o desenvolvimento de programas conjuntos e outras atividades correlatas.

Desenvolve os seguintes projetos:

- Farmácia Curitibana
- Farmácia Verde
- Nascer em Curitiba
- Leite é Saúde
- Saúde da Família Curitibana
- CPOD - 12 anos
- Central de Marcação de Consultas.

Número de Unidades de Saúde:	89
Hospitais credenciados ao SUS:	36
Laboratório Municipal:	01

4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Conforme citado anteriormente, a PMC dentro de sua política de ação desenvolve hoje um trabalho descentralizado em 7 regionais.

Esta descentralização é coordenada pela administração regional que é o vínculo de ligação entre as secretarias que possuem o serviço descentralizado.

No que se refere a execução do trabalho da área social, temos hoje as 5 secretarias já descritas que buscam um trabalho mais integrado.

São realizadas mensalmente reuniões com seus coordenadores e o administrador regional para discussão das atividades, avaliação dos trabalhos já desenvolvidos ou em desenvolvimento.

As dificuldades sentidas referem-se a regional de Santa Felicidade, que através desta busca de integração, as chefias perceberam quantas dificuldades ocorrem, que há bastante trabalho paralelo, desconhecimento da totalidade das atividades das secretarias pelas próprias chefias e muito mais pelos funcionários que atuam diretamente com a população.

Diante das dificuldades a pesquisa aplicada nos mostra que: os funcionários conhecem pouco do trabalho social que é desenvolvido, sabem que é para a população em geral, que apesar da existência de alguns

critérios todos podem ser atendidos.

Consideram, pelo que conhecem, como bom o trabalho e as vezes utilizam, principalmente nas áreas de saúde e educação.

São conhecedores da composição estabelecida para as secretarias consideradas da área social, sugerindo atividades com o objetivo de integrar as ações através de um planejamento conjunto, seminários de integração, encontros mensais entre as chefias.

Quando questionados sobre a forma de divulgação dos trabalhos, todas as formas propostas foram aceitas.

A Rua da Cidadania, apesar de ainda não estar em funcionamento na regional é bastante conhecida o que possivelmente facilitará a integração.

Hoje as secretarias da área social desenvolvem 66 programas, sendo citados na pesquisa 5 principais, sendo um de cada secretaria, e que a grande maioria dos funcionários desconhecem ou relacionam de forma incorreta a secretaria a que pertencem.

Percebe-se hoje, que o universo a ser trabalhado é bastante grande, seja pelo número de programas, a quantidade de funcionários, 1776 na regional de Santa Felicidade, e a área de abrangência que compreende hoje 16 bairros. Portanto é necessário pensar em trabalho integrado e bem desenvolvido pois caso não o seja, o resultado será bastante pequeno.

Existe um ponto bastante positivo que é a abertura par o

desenvolvimento de um trabalho que poderá ampliar a proposta a todas as secretarias que integrarão a Rua da Cidadania.

Os funcionários demonstram bastante interesse em conhecer os programas pois atuam diretamente com o usuário e a ele querem prestar um bom atendimento.

5. PROPOSTA

5.1. SISTEMA PROPOSTO

Para que o sistema ora proposto se efetive, é necessária a conscientização e incorporação por parte das gerências, do que é o endomarketing, seus pré-requisitos e suas estratégias. Ainda, envolvimento e apoio ativo por parte da gerência, no processo de Endomarketing.

“Endomarketing são projetos e ações que uma organização deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.”²³

Baseado na definição acima citada e em todo o estudo anteriormente apresentado, nossa proposta visa estabelecer uma nova cultura; manter um clima ideal de valorização e reconhecimento dos funcionários através da melhoria da qualidade do serviço prestado, computado na avaliação de desempenho aplicada ao mesmo; estabelecer canais adequados de comunicação interna que permitirão um maior conhecimento dos programas, mais rapidez e satisfação do usuário atendido; melhorar o relacionamento interpessoal; estabelecer uma administração participativa e implantar ações gerenciais para satisfação das necessidades demonstradas pelos funcionários através de pesquisa.

²³ CERQUEIRA, Wilson - Endomarketing - Educação e Cultura para Qualidade - p. 51

Para atender as necessidades acima descritas propõe-se um sistema de **ATIVIDADES INTEGRADAS ENTRE AS SECRETARIAS**.

Este sistema será composto de:

- Planejamento integrado;
- Seminário de integração;
- Encontros mensais entre chefias;
- Programação visual.

Ressalta-se que, todos os funcionários encaminhados para a Rua da Cidadania e para os equipamentos das 5 secretarias sociais, passam por treinamento inicial nas suas secretarias de origem e que a PMC, mantém através do IMAP - Instituto Municipal de Administração Pública, cursos de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos funcionários, o que nos dá suporte para partir para o trabalho regionalizado.

5.1.1. PLANEJAMENTO INTEGRADO

O planejamento está presente em grande parte dos momentos da vida do ser humano. Portanto faz parte com certeza da vivência profissional de cada um.

Não há como pensar nas atividades de uma prefeitura sem um bom planejamento, em se tratando da área social, muitas vezes faz-se necessário em situações de emergência agir e forma rápida sem planejamento das ações.

Quando fala-se em planejamento integrado na área social, busca-se a interligação nas ações de forma organizada visando a racionalidade e o benefício maior ao município.

A área social hoje na PMC está totalmente voltada ao atendimento das necessidades básicas e ao resgate à cidadania do cidadão, com o planejamento conjunto passa-se a ter um pensamento integrado onde todos os aspectos serão atendidos, saúde, educação, alimentação e infra estrutura de moradia, transporte, trabalho e lazer.

Isto somente será possível através da elaboração de um plano de governo norteador, uma vontade política esforço técnico para o desenvolvimento do trabalho.

Este planejamento deverá ser estruturado envolvendo as 5 secretarias através de reuniões, grupos de estudo, cruzamento de informações.

Todas as ações que são desenvolvidas deverão ser analisadas, onde inicialmente serão envolvidos, o prefeito e sua assessoria, em segundo

momento as secretarias e superintendentes que serão os idealizadores dos objetivos e das diretrizes estabelecidos.

A nível regional o planejamento poderá ser coordenado pelo administrador regional que é o representante oficial do prefeito na região e o responsável pela ação política em área.

Pela sua função caberá a ele organizar o trabalho conjunto entre as secretarias promovendo encontros, reuniões com os coordenadores para que sejam estabelecidas as necessidades e prioridades da área. A habilidade de transmitir e a habilidade de escutar, deverão estar presente em todos.

A partir daí as discussões passarão para as chefias e aos funcionários que atuam diretamente com a população.

Temos como alvo o munícipe que deverá ser bem atendido, portanto o processo em seguida seguirá um curso inverso onde as discussões a nível de base terão suas conclusões levadas às chefias superiores para avaliação e posterior implantação, pois todos tem um papel importante na construção do planejamento. É importante o envolvimento do funcionário no planejamento e na tomada de decisão.

Estas atividades serão realizadas ao início de cada ano da administração com a avaliação ao final de cada semestre.

As metas a serem atingidas serão estabelecidas em conjunto com a

elaboração do planejamento considerando as prioridades e os recursos existentes. A avaliação das metas ocorrerá semestralmente.

Os trabalhos serão realizados na própria Rua da Cidadania com reuniões previamente agendadas e deverão estar concluídos após 30 dias no máximo.

5.1.2. SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO

Segundo consta no dicionário, “seminário é um grupo de estudos em que se debate a matéria exposta por cada um dos participantes.”²⁴

O endomarketing começa com o funcionário bem preparado para o trabalho da organização.

O seminário integrado, proposto para as secretarias da área social, será a divulgação dos trabalhos [programas e projetos], de cada secretaria através de um grande encontro entre todos os níveis de chefias, técnicos, supervisores e representantes dos funcionários de base.

Tem como objetivo reunir todos os funcionários que integram as secretarias da área social, visando estabelecer uma linguagem comum a todos; estabelecer valores culturais e conhecimentos que nortearão o

²⁴ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - Minidicionário da Língua Portuguesa - p. 436

processo de comprometimento com o trabalho; difundir estes conhecimentos permitindo o engajamento lento e gradual das pessoas com a proposta a ser implantada e fortalecer o processo de comunicação interpessoal, fazendo com que o funcionário ocupe seu papel na comunicação, pratique os papéis da comunicação, como elemento divulgador e formador de opinião na PMC.

A estrutura a ser proposta, será discutida oportunamente entre todas as chefias, com base nesta preliminar:

Data: A ser divulgada;

Duração: 02 dias (4 períodos);

Horário: 08:30 às 12:00 - 14:00 às 18:00;

Local: Salão de Atos do Parque Barigüi;

Participantes: Diversos níveis de chefias, técnicos, supervisores e representantes dos funcionários de base.

Assuntos: Divulgação dos Programas e Projetos das Secretarias da área social;

Rua da Cidadania;

Apresentação da Proposta de Trabalho regionalizado para 1997.

1º dia - 08:30 às 12:00

- Abertura oficial pelo Prefeito Municipal de Curitiba;
- Exposição - Administrador Regional e os 5 secretários da área social.

14:00 às 18:00

- Apresentação dos Programas e Projetos das Secretarias de Saúde e da Criança, com espaço final para plenário.

2º dia - 08:30 às 12:00

- Apresentação dos Programas e Projetos das Secretarias, FAS e Abastecimento, com espaço final para plenário.

14:00 às 18:00

- Apresentação dos Programas e Projetos da Secretaria Municipal da Educação e apresentação pela Administração Regional da Rua da Cidadania e Proposta de Trabalho para 1997, com espaço final para plenário e encerramento do seminário.

Esta proposta tem por expectativa, atingir um público de 150 participantes, distribuídos conforme estabelecido anteriormente e que receberão além da explanação (transmissão oral de informações), apresentação de filmes e oportunidade para sanar dúvidas através de perguntas, um grande número de folders explicativos. Funcionários preparados e motivados agem de forma orientada para os serviços.

5.1.3. ENCONTROS MENSASIS ENTRE AS CHEFIAS

São encontros planejados para análise e discussão de acompanhamento das fases do planejamento já implantadas ou em implantação.

As chefias deverão falar sobre o que afeta diretamente o trabalho, os métodos, as normas, os feedbacks recebidos da base.

Todos os pequenos detalhes deverão ser avaliados para que os trabalhos ocorram da melhor forma possível. Estas conversas constituirão na forma mais fundamental de comunicação interna.

Deverão ser envolvidas todas as chefias, que discutirão inicialmente na sua secretaria e as conclusões e dificuldades levadas pelo coordenador

ao administrador regional. O sucesso da implantação e da execução do planejamento dependerá de constante avaliação.

Os encontros deverão ocorrer no início de cada mês na própria Rua da Cidadania.

Para estes encontros, as chefias já deverão estar de posse de informações e sugestões dos munícipes e dos funcionários, o que contribuirá para a implementação e avaliação do planejamento e das ações, visando responder a proposta de planejamento conjunto e clima aberto de trabalho. Deverão ainda se preocupar em dar retorno a estes funcionários, das discussões realizadas, com as determinações claras e precisas, através de um sistema de comunicação interna preciso.

5.1.4. PROGRAMAÇÃO VISUAL

Programação visual é uma estratégia de divulgação que nesta proposta terá como objetivo levar o funcionário a um contato constante e direto com a informação, lembrando quais os serviços de que as secretarias dispõem a serem oferecidos à população.

A comunicação visual conforme já estudado, faz parte da comunicação interna e tem papel relevante no mundo das informações. É a

comunicação não verbal.

Serão utilizados fitas cassete, informativos, filmes fixos, apresentações em cavaletes, quadro mural e outros materiais visuais, com criteriosa preparação, planejamento e procedimentos de utilização.

Deverão ser dirigidos a todos os funcionários das secretarias envolvidas, não se fazendo necessário encontros dirigidos, e sim o aproveitamento dos próprios locais de trabalho e refeitórios.

A Rua da Cidadania nos proporcionará excelentes espaços para esta divulgação visual, com suas lojas bem estabelecidas, servindo como vitrine de serviços e fonte de atração, tanto para os funcionários como para os munícipes.

Haverá programação duas vezes na semana, com diversificação nas secretarias e rodízio dos materiais.

6. CONCLUSÃO

6. CONCLUSÃO

O estudo realizado do Endomarketing como filosofia gerencial, embasado nos conceitos e na filosofia do Marketing, Endomarketing, Comunicação, Comunicação Interna e ainda a implementação de uma estratégia de Endomarketing, nos mostrou ser viável apresentar uma proposta onde o funcionário fosse o elemento humano a ser trabalhado no processo de conhecimento para a posterior divulgação do trabalho.

Durante as entrevistas, (anexo 1) realizadas com 5 funcionários, um de cada secretaria, percebemos o desejo da integração através de uma comunicação mais eficaz.

Os questionários, (anexo 2) nos mostraram claramente o desejo de conhecer mais o trabalho social para melhor divulgação do mesmo.

A proposta apresentada é perfeitamente aplicável e bem aceita por funcionários e chefias, pois partiu do interesse das bases, com o respaldo das chefias.

O planejamento integrado, o Seminário de integração, os Encontros mensais entre chefias e a Programação visual, nos proporcionarão meios de efetuar integração, comunicação, divulgação dos trabalhos, melhoria da

qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Esta troca constante, nos permitirá avaliação sistemática e implementação das propostas.

O marketing interno hoje, é muito pouco desenvolvido dentro da PMC.

Usa-se bastante os recursos da mídia para divulgação externa, sem detalhamento, somente para efeito de divulgação e impacto do trabalho.

A proposta apresentada, foi elaborada para as cinco secretarias da área social, mas com o andamento deste trabalho, os contatos, os interesses despertados, o engajamento das chefias de Santa Felicidade, o interesse se ampliou e poderá a nível de execução, tornar-se um projeto ampliado a todos os serviços prestados na Rua da Cidadania.

Do Social Para o Social: Uma Proposta de Divulgação do Trabalho, já cumpriu uma de suas metas ou seja, interessar, motivar, agrupar e chamar à integração, diversos funcionários que hoje já procuram por novas informações para se tornarem verdadeiros divulgadores de nosso trabalho.

7. ANEXOS

7.1. ANEXO 1 - ENTREVISTA

A ser realizada com os 5 elementos chaves da coordenação de trabalhos em área, com o objetivo de angariar subsídios para a formulação de questionário com servidores de diversos níveis de atuação em equipamentos e em contato com o público.

- 1) O que é para você “Trabalho Social” ?
- 2) O que você conhece do trabalho social da PMC ?
- 3) O que você conhece dos Programas e Projetos da PMC a nível social ?
- 4) Como você enquanto chefia avalia este seu conhecimento ?
- 5) E o conhecimento de seus subordinados ?
- 6) Se os funcionários conhecessem mais do trabalho melhoraria a qualidade dos serviços prestados ?
- 7) Você como funcionário utiliza os serviços da PMC ?
- 8) O que você sugere para a integração das áreas sociais?
- 9) Você participa efetivamente na condução desta integração ?

7.2. ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

Universidade Federal do Paraná

Curso de Pós-Graduação em Administração Pública

Alunas: Odete Serafim

Ingrid Jane Giraldi de Souza

Pesquisa de conhecimento do trabalho da área social

- 01) Você conhece o trabalho social da Prefeitura Municipal de Curitiba?
- Muito
 Pouco
 Nada
- 02) Você sabe a quem se destina o trabalho da área social?
- população carente
 funcionários
 população em geral
 outros. Especifique.
- 03) Quais secretarias compõem as Secretarias da área social?
- Secretaria da Saúde, Educação, Criança, Abastecimento, Fundação de Ação Social.
 SMS, SMOP, SMCR, SMAB, SME.
 SMAD, SMOP, SMCR, SME, SMS.
- 04) Considerando o que você conhece, qual sua opinião sobre o trabalho das secretarias da área social?
- muito bom
 Bom
 Regular
 Ruim

- 05) Você utiliza algum serviço destas secretarias?
- Sempre
 - às vezes
 - raramente
 - nunca
- 06) O que você sugere para maior conhecimento dos programas desta área e para evitarmos paralelismo de ações?
- seminários
 - planejamento conjunto
 - encontros mensais com chefias
 - atividades integradas
 - outros - Sugestões:
- 07) Qual a melhor forma de divulgação dos trabalhos destas secretarias? Assinale quantas desejar.
- Jornal
 - TV
 - Informativo interno
 - Palestras
 - Treinamento
 - outros - Sugestões:
- 08) Brevemente estaremos sediados na rua da cidadania. Você sabe o que é este local?
- Sim
 - Não
- 09) Em caso afirmativo, você sabia que haverá: assinale o que souber.
- Prestação de serviços de todas as secretarias
 - Prestação de serviços com banco, lojas, etc.
 - Ginásio de esportes
 - Cursos da linha de ofícios
 - Armazém da família
 - Atendimento da Copel, Sanepar, Junta Militar.

10) Você sabe a que secretaria pertence este programa?

Vila de Ofícios.....

SÓS Acompanhamento familiar.....

Programa Nosso quintal.....

Vigilância Sanitária.....

Farol do Saber.....

11) Unindo todos os programas das 5 secretarias da área social, existem.

10 programas

30 programas

50 programas

mais de 50 programas

12) Identifique somente a secretaria a que você pertence.

FAS

Criança

Educação

Saúde

Abastecimento

13) Sugestões e ou comentários.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOSTILA - Marketing em Organizações Públicas - Curso de Pós-Graduação em Administração Pública - Professor Zaki Akel Sobrinho.

CERQUEIRA, Wilson - Endomarketing - Educação e Cultura para a qualidade - Rio de Janeiro, Qualitymark Editora - 1994.

GRONROOS, Christian - Marketing, Gerenciamento e Serviços - São Paulo - Editora Campos - 1990.

KOLASA, Blair J. - Ciência do Comportamento da Administração - Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos - 1978.

KOTLER, Philip e **ARMSTRONG**, Gary - Princípios de Marketing - Rio de Janeiro - Editora Prentice - Hall do Brasil - 1993.

KOTLER, Philip - Administração de Marketing - São Paulo - Editora Atlas - 1986.

KOTLER, Philip - Marketing para Organizações que não visam o Lucro - Editora Atlas - São Paulo - 1978.

KOTLER, Philip e **HAIDER**, Donald H. e **REIN**, Trevig - Marketing Público - São Paulo - Makron Books - 1994.

LEI 7671 - Reorganização Administrativa do Poder Executivo do
Município de Curitiba - 1991.

MARCONI, Marina de Andrade e **LAKATOS**, Eva Maria - Técnicas de
Pesquisa - São Paulo - Editora Atlas S/A - 1988.

PREFEITURA em números - Publicação Abril 96.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores - Pesquisa Social Métodos
e Técnicas - São Paulo - Editora Atlas S/A - 1985.