

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SALETTE APARECIDA FRANCO MIYAKE

**ENDOMARKETING COMO CATALISADOR DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: O
ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA**

**CURITIBA
2010**

SALETTE APARECIDA FRANCO MIYAKE

**ENDOMARKETING COMO CATALISADOR DE RESPONSABILIDADE SOCIAL:
O ESTUDO DE CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
2010**

AGRADECIMENTOS

Professor Pedro Steiner não somente pela orientação, mas principalmente pela amizade e incentivo.

Ao Professor Romeu Rossler Telma, coordenador do curso, por me conceder a oportunidade de participar do MBA Marketing e pelas dicas.

Ao Professor Paulo de Tarso, Coordenador de Planejamento Institucional da PROPLAN, pelos esclarecimentos sempre atenciosos, por acreditar e incentivar as descobertas que influenciaram este trabalho.

Ao Professor José Roberto Cavazzani , coordenador de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e aos seus servidores, Edvan e Rosane, pelas informações concedidas para elaboração desta pesquisa.

Meu especial agradecimento ao meu marido Mauro e a nossa filhinha Rebeca, pela atenção que lhes foi negada durante o tempo dedicado ao curso.

A Deus que me deu força e vontade de aprender.

Para Rebeca Yumi
Minha razão de viver,
Por existir.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	QUESTIONÁRIO DE INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	18
FIGURA 2	A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS, SEGUNDO MASLOW	30
FIGURA 3	TABELA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR, PÚBLICAS E PRIVADAS, SEGUNDO A ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA – BRASIL 2002-2008.....	42
FIGURA 4	MAPA DA DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.....	43
FIGURA 5	GRÁFICO DO CRESCIMENTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	43

LISTA DE SIGLAS

ADCE	ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES CRISTÃOS DE EMPRESAS
CAPES	COORDENAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CEFET	CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
CEPE	CONSELHO DE EDUCAÇÃO E PESQUISA
COPLAD	CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO
CPA	COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO
CPPD	COMISSÃO PERMANENTE DO PESSOAL DOCENTE
CNPJ	CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA
DAGA	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
FUNPAR	FUNDAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL PARA DESENVOLVIMENTO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E CULTURA
GRI	GLOBAL REPORTING INITIATIVE
HIV	HUMAN IMMUNODECIENCY VIRUS
IBASE	INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS
INEP	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA
IES	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
LDB	LEI DE DIRETRIZES E BASES DE EDUCAÇÃO NACIONAL
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ONG	ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL
OSCIP	ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
PANFLOR	PLANO INSTITUCIONAL DE FORMAÇÃO DE QUADROS DOCENTES
PNBE	PENSAMENTO NACIONAL DAS BASES EMPRESARIAIS
PCCTAE	PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
PDI	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
PDIPCCTAE	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
PICDT	PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITAÇÃO DE DOCENTES E TÉCNICOS
PROGEPE	PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
PROGRAD	PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
PRPPG	PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
REUNI	PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS
SA 8000	SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL
UTFPR	UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	8
2.1	RESPONSABILIDADE SOCIAL	8
2.1.1	Surgimento do Tema	8
2.1.2	Conceito e aplicação de responsabilidade social	9
2.1.3	Por que ser socialmente sustentável?	13
2.1.4	Balanço Social e Indicadores de Responsabilidade Social	15
2.1.4.1	Balanço social e selo Ibase/Betinho	16
2.1.4.2	Indicadores Ethos de responsabilidade social	17
2.1.4.3	Relatórios internacionais	18
2.1.5	Terceiro setor e responsabilidade social	19
2.2	MARKETING	22
2.2.1	Marketing: conceito e aplicação	22
2.2.2	De marketing para endomarketing	25
2.2.3	Marketing e Cultura Organizacional	27
2.2.4	Gestão de pessoas: novo paradigma	29
2.2.5	Endomarketing aspectos relevantes da aplicação	33
2.2.6	Projeto de endomarketing	36
3	UNIVERSIDADES FEDERAIS	41
4	MATERIAIS E MÉTODOS	48
4.1	METODOLOGIA	48
4.2	BREVE HISTORIA DA UFPR	49
4.2.1	Públicos da UFPR	50
4.3	POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UFPR	53
4.4	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	55
4.4.1	Capacitação, qualificação e progressão	56
4.4.2	Qualidade de vida e atenção a saúde do servidor	63
4.4.3	Comunicação no âmbito da UFPR	65
5	ENDOMARKETING COMO CATALISADOR DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	68
6	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

O mundo das organizações é bastante complexo e constantemente afetado por mudanças em cenários globalizados, tecnologias inovadoras entre as quais se destaca a internet, criando uma situação na qual empresários e organizações tiveram suas teorias e práticas de “administração” postas à prova.

Legislações mais rígidas voltadas à proteção de trabalhadores assalariados e proteção do meio ambiente, bem como o crescente aumento das diferenças e desigualdades sociais exerceram pressão cada vez mais forte para o atendimento de demandas que vinham sendo necessárias desde o advento da era industrial.

Não se pode esquecer que as guerras que, além de devastar em países inteiros, provocarem a morte de milhões de pessoas, com forte concentração em jovens do sexo masculino, levaram ao mercado de trabalho as mulheres, em um primeiro momento para suprir a ausência dos homens, jogados ao exercício militar, gerando o efeito positivo do aumento das receitas financeiras em algumas famílias, e provendo as necessidades financeiras nas que perderam o seu homem, criando o fato da renda própria feminina, inicialmente apenas por necessidade de mercado ou família e, depois por busca de independência.

Diante de tantas transformações surgiu à urgência de empresas e organizações repensarem suas atuações e avaliarem o impacto e resultado de suas atividades nos públicos que as cercam. Qualquer organização exerce algum tipo de impacto sobre seus públicos e, também, é afetada por eles, seja por seus funcionários e suas famílias, acionistas, consumidores ou clientes, governo e a sociedade como um todo.

Um tema que tem levado empresas a se ajustarem a nova onda de atuação empresarial é a responsabilidade social, cujo principal objetivo é atender de maneira adequada as demandas de desenvolvimento econômico, social e ambiental da sociedade. A partir do entendimento de empresas, organizações e governo da

responsabilidade que lhes cabe no desenvolvimento sustentável do planeta difundiu-se este com tanta proporção, que auxiliou acabou culminando na criação de um terceiro setor, o das organizações sem fins lucrativos, voltadas às ações sociais e de preservação ambiental.

Ao mesmo tempo em que a informação viaja a velocidade da luz nos dias de hoje, observa-se uma tendência ao crescimento de consumidores mais atentos às questões ambientais e sociais, influenciando as transações de empresas que precisam manter-se competitivas em mercados globalizados.

Os produtos por si só não satisfazem mais as demandas de clientes tão bem informados, precisam vir acompanhados de serviços eficientes. Razões que levaram a abordagem de outra discussão dentro das empresas, a discussão de uma organização orientada para atender o dinamismo do mercado e atender seus públicos-alvo de forma surpreendente. Para tanto a aplicação de técnicas de marketing interno, ou seja, aplicação das teorias de marketing voltadas para satisfazer os funcionários, que significa o primeiro mercado-alvo de uma organização, o chamado endomarketing, buscando desenvolver ações e programas que beneficiem o público interno da empresa com objetivo de valorizar e motivar este importante parceiro.

Neste sentido o objetivo principal do presente trabalho é analisar o endomarketing como catalisador de responsabilidade social, uma vez que a responsabilidade social também implica em atenção aos funcionários através de desenvolvimento profissional e social.

Os objetivos específicos da pesquisa são: definir o que é responsabilidade social, sua aplicação e benefícios; definir e identificar o conceito e aplicação de endomarketing, bem como sua aplicação e benefícios, a serem contemplados no referencial teórico.

E por fim analisar a relação de responsabilidade social e do endomarketing através do estudo de caso da Universidade Federal do Paraná.

A metodologia utilizada é a pesquisa exploratória apoiada por análise documental e bibliográfica, com vistas a sistematizar as informações coletadas sobre ambos os assuntos, agregando-se ao estudo de caso da UFPR para atingir os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1.1 Surgimento do Tema

O conceito de responsabilidade social teve origem por volta da década de 60 nos Estados Unidos com surgimento de movimentos populares que fortaleceram movimentos pacifistas contra a guerra do Vietnã, os quais defendiam o equilíbrio ecológico e a integração racial.

Por volta de 1968 na França, foi criada uma legislação que implantou o “balanço social” para empresas com mais de 700 (setecentos) empregados, anos depois foi reduzido para as com mais de 300 (trezentos) empregados. O documento era parte integrante do balanço financeiro e seu objetivo era demonstrar o cumprimento das obrigações e responsabilidades para com a sociedade.

Posteriormente, vários movimentos no Japão, Alemanha e em diversos países, levaram empresários a analisar a atuação de suas organizações como responsáveis pelo desenvolvimento sustentável das comunidades em que estavam inseridas.

No Brasil a discussão acerca da idéia de responsabilidade social teve início em 1965, com a aprovação da “Carta de Princípios dos Dirigentes Cristãos de Empresas”. O documento alegava que a falta de princípios cristãos e justiça social das instituições econômicas eram prejudiciais ao mundo e que as empresas não cumpriam sua função social.

Em 1977 foi divulgada em todo o país o Decálogo do Empresário e em 1977, apenas três anos depois, foi criada a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), baseada no fato de que as empresas deveriam desempenhar uma função social com seus empregados e com a comunidade onde eram atuantes e, não tão somente fornecer seus bens e serviços.

O Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE): entidade não-governamental brasileira, fundada em 1987, de âmbito nacional, formada por empresários das mais variadas atividades econômicas, regiões do país e portes de empresas. A organização luta pelo aprofundamento da democracia nas diversas instâncias da nação - governos da União, Estados, Municípios, assim como organizações da sociedade civil e pelo amplo exercício da cidadania no Brasil.

Em 1988 foi o Instituto Ethos de Responsabilidade Social para fortalecer o movimento empresarial pela responsabilidade social no Brasil, tendo como proposta sensibilizar e ajudar os empresários a tornar suas empresas socialmente responsáveis.

Em 1993 o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, através de seu Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE lançou Campanha contra Fome, a Miséria e pela Vida, amplamente apoiado pelo PNBE.

Estes fatos deram início a uma nova era de Gestão Socialmente Responsável e muitas empresas e organizações governamentais aderiram a esta prática, o que ajudou a criar um terceiro setor, cujo conceito e objetivos serão abordados no item 2.1. 5.

2.1.2 Conceito e aplicação de responsabilidade social

O tema ainda é bastante controverso levando a uma série de entendimentos. Alguns acreditam que se trata de cumprimentos legais, outros valores éticos e ou contribuição caridosa.

A responsabilidade social é mais que simples ação caridosa a prática de ajudar entidades carentes com doações ou trabalho voluntário. Estas são algumas ferramentas sociais, no entanto, agir com ética perante seus públicos, respeitar o meio ambiente, praticar transparência em seus atos financeiros, promover o desenvolvimento de seus colaboradores e cumprir com deveres legais podem levar uma organização a tornar-se socialmente responsável.

Para Melo Neto e Froes (2001, p. 26) “a responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética é centrada no dever cívico”.

A Responsabilidade social tem sido um tema muito discutido na última década por empresas governo e entidades sociais, com vistas a promover em longo prazo o desenvolvimento sustentável. Suas estratégias buscam no desempenhar de suas atividades, contempladas de preocupação, o bem comum coletivo.

Num sentido mais amplo responsabilidade social é maneira como empresas atuam de forma preocupada com os efeitos sociais, éticos, legais e ambientais de suas ações.

Ashley et. al (2002, p. 6) concorda quando afirma que “a responsabilidade social pode ser entendida como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria de qualidade de vida da sociedade.”

Tomando por base três aspectos de nossa sociedade: ética moral e Direito, busca-se analisar a amplitude do tema. Uma empresa pratica responsabilidade social quando abrange entre suas expectativas valores legais, morais e éticos?

Ética: Parte da Filosofia que busca esclarecer teoricamente o que é certo e errado na conduta humana (...) Da realidade da divisão do homem no conjunto da realidade deduz-se como deve ser sua conduta;

Moral: Situa-se dentro da Ética, entendida como estudo normativo da conduta humana, e que inclui, além dos princípios éticos, os conhecimentos deduzidos, ampliados e aperfeiçoados pela experiência acumulada de gerações a gerações, ao longo de milênios;

Direito: por razões específicas, algumas normas legais tornam-se particularmente importantes para determinadas sociedades que resolvem conferir-lhes força especial tornando-as obrigatórias. (DUARTE e DIAS, 1986, p.57)

O Direito, em especial, é pautado por Ética e Moral que transforma em leis condutas morais em obrigatórias, como o passar do tempo, a exemplo de questões econômicas, principalmente relativas à legislação de trabalhista (décimo terceiro,

férias, salário mínimo e pisos por categorias), preservação ambiental e padrões e normas de segurança de produtos.

Responsabilidade social ultrapassa o aspecto legal em direção a uma nova visão de gestão “sustentável”. Esta visão de longo prazo leva uma organização planejar suas ações prescritas por Moral, perante, não somente seus acionistas, para os quais uma organização busca o crescimento econômico-financeiro; mas para a sociedade, para a qual se busca ampliar seu desenvolvimento, muito além das “obrigações” a ela impostas por valores éticos e legais.

Uma empresa socialmente responsável preocupa-se com os impactos de ações no ambiente e em seus stakeholders¹. Uma vez, que estes parceiros são os alicerces que sustentam a estrutura empresarial, afinal uma empresa não existe sem as pessoas que a criaram, acionistas e investidores; ou sem parceiros que fornecem seu insumo ou produtos de que ela necessita para gerir suas atividades, fornecedores; nem tão pouco existe sem seus funcionários e clientes.

A responsabilidade social é uma atividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e na sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidades, à justiça comum e ao fomento da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos e morais. (MELO NETO E BRENAND, 2004, p.7)

Percebe-se que estão abrangidos nesta definição aspectos legais, éticos e filantrópicos. Assim a criação de uma estrutura que se desenvolva baseada em responsabilidade social será alcançada ser for implanta na cultura organizacional e consolidada pelos seguintes aspectos:

- a) valores institucionais pautados por valores legais, éticos e morais (culturais) em que todas as partes compartilham e disseminam a pratica responsável adotada pela empresa;
- b) Transparência de ações e governança corporativa;
- c) gestão participativa e comunicação horizontal com os colaboradores;

¹ Stakeholders: Termo utilizado para designar os diversos públicos de uma empresa ou organização (clientes, funcionários, governo, acionistas, investidores, sociedade).

- d) qualidade de vida e condições adequadas de trabalho;
- e) tecnologias e iniciativas que preservem o meio ambiente;
- f) filantropia – apoio ao terceiro setor, campanhas educativas de inclusão social, monitoramento e avaliação do impacto alcançado no público beneficiário.

É inadmissível imaginar uma empresa socialmente responsável internamente com práticas abusivas de gestão, falta de confiança nos funcionários, falta de transparência em seus negócios, pagamento de baixos salários, condições inadequadas de trabalho. (MELO NETO E BRENAND, 2004, p.19)

Ademais, a corporação socialmente responsável busca subsídios para o alcance de seus objetivos, sejam eles lucrativos ou não, através de criação relacionamento de transparente com seus parceiros, não tolerando por parte destes, condutas contrárias aos valores socialmente responsáveis.

Segundo o Instituto Ethos (2007) a responsabilidade social implica em práticas de diálogo com todos os públicos ligados a ela, a partir de relacionamento ético e transparente, e apesar do desafio ainda ser árduo, muitas empresas já alcançaram resultados significativos neste sentido.

São diversos os exemplos de como tais práticas têm sido incorporadas nos processos de gestão empresarial. Entre elas estão às iniciativas de grandes empresas em estimular suas cadeias de fornecedores e clientes a também considerar os princípios da RSE em sua gestão. A adoção dessas práticas possibilita o controle de riscos e oportunidades de negócio e permite que não só a empresa, mas também sua cadeia de valor possam utilizar estratégias e ferramentas rumo à gestão socialmente responsável. (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2007, p.3)

A empresa que utiliza mecanismos para tornar-se multiplicadora, tal como uma agente de transformação, influenciando as outras partes envolvidas, tende a tornar-se plenamente cidadã. Torna-se modelo referência, cujo modelo de estratégia tende a influenciar seus concorrentes e parceiros.

Uma nova designação tem surgido no mercado global a de organização socialmente sustentável. A sustentabilidade anteriormente era entendida como

sinônimo de preservação de recursos naturais e conservação ambiental. Todavia, essa abordagem ganhou uma nova amplitude abrangendo aspectos financeiros, sociais e ambientais do negócio.

De acordo Melo Neto e Brennand (2004) pode-se atualmente afirmar que qualquer projeto social é sustentável quando prevê ações de eliminação, prevenção ou minimização de riscos sociais e ambientais, assim como geração de renda, trabalho, e promoção da cidadania, além de defesa ética nos negócios.

Neste sentido não se pode programar ações socialmente responsáveis sem abordar e agregar a estas ações estratégias que visem o desenvolvimento sustentável de toda sociedade. Vez que as empresas estão conscientes de sua responsabilidade perante seus públicos, agora tal responsabilidade é alavancada por ações que não somente produzam filantropia, mas investimento social nas comunidades em que as empresas estejam inseridas. Essa definição implica em uma amplitude diferente da antiga responsabilidade social e traz à luz de nossos dias a preocupação com o sustento e qualidade de vida das gerações futuras. Ações e programas são implementados com vistas a melhorar e erradicar diferenças socioeconômicas, problemas ambientais, e não tão somente, resolvê-los a priori.

2.1.3 Por que ser socialmente sustentável?

O sistema empresarial está na base do modelo de economia que possuímos e é seu grande motor. Por isso mesmo, é impossível não associar à atuação das empresas os problemas estruturais de exclusão social, pobreza, desigualdade e destruição ambiental; só para lembrar as mazelas mais evidentes desse modelo de economia. [...] Agora, a apropriação e o uso do conceito – distorcido, não importa - de responsabilidade social empresarial pode ser um bom mote para a boa imagem pública e conquistas de fatia de mercado para as empresas [...] (INSTITUTO IBASE, 2008, p 10).

É sabido que as pessoas estão cada vez mais conscientes e sensíveis as questões sociais e ambientais. Consumidores do século XXI são exigentes e não buscam somente informações a respeito de bens e serviços, mas também buscam informar-se sobre as empresas que os produzem ou vendem. Essa conduta

certamente é agravada a todo instante, pois veículos de comunicação disponibilizam em tempo real torrentes de informações a respeito de aquecimento global, inclusão social e cidadania, sensibilizando os consumidores/clientes e sociedade em geral sobre estas questões.

Com o advento da internet a comunicação entre as pessoas é facilitada e ágil. A mesma ferramenta que pode ser usada para atrair investimentos e novos negócios pode se tornar um vilão quando se fala em disseminar na rede a má conduta empresarial.

A responsabilidade social passa a ser um diferencial competitivo diante de uma nova modalidade de consumidor: O consumidor socialmente consciente. Este consumidor decide suas compras tomando por base o impacto de sua compra perante a sociedade e o meio ambiente.

No Brasil o consumo consciente ainda é bastante tímido, entretanto, é uma tendência em meio ao mundo globalizado, que aos poucos começa tornar-se consciente da urgência de se buscar meios de resolver problemas socioambientais.

Segundo Graison e Hodges (2002) numa economia global interconectada, os consumidores (que hoje são em geral mais bem informados e mais afluentes que nunca) serão fiéis a marcas e organizações que lhes dêem razões para confiar.

Os autores ainda refletem a pressão dos demais stakeholders sobre os resultados das ações empresariais, inferindo que essa pressão pode influenciar o sucesso do negócio.

Desta forma a organização vai se beneficiar se escutar seus públicos nos seguintes aspectos:

- a) Funcionários mais motivados e integrados com as políticas da empresa, reduzindo custos envolvidos com giro de mão-de-obra e ociosidade em casos de tratamento de saúde;
- b) Redução de custos de produção com investimentos em tecnologias limpas e normas e padrões de segurança de seus produtos, assim como cumpre normas legais evitando o risco de sanções financeiras;

- c) Maior acesso a financiamento e investimento privado pela prática de transparências e governança corporativa;
- d) Rentabilidade pelo desenvolvimento da economia local;
- e) Melhoria da imagem pelo aumento da confiança das partes interessadas.

O retorno , no entanto, seja ele socioambiental e/ou econômico, só será observado em longo prazo. Porque, trata-se de um novo modelo de gestão, que é orientada para os Stakeholders, cujo impacto só poderá ser sentido quando novas oportunidades de negócios se fizerem presentes em virtude das atitudes responsáveis da organização, através de parcerias rentáveis e ou reconhecimento da marca socialmente sustentável.

2.1.4 Balanço Social e Indicadores de Responsabilidade Social

Em tempos de sustentabilidade muitos consumidores pautam suas escolhas em produtos e serviços de empresas socialmente responsáveis. Preferem organizações que não utilizam trabalho infantil ou que destinam parte de seus recursos a preservação ambiental, que possuem políticas de inclusão social e cujos produtos não agredem o meio ambiente.

Frente à necessidade de se demonstrar praticas muitas empresas passaram a adotar os chamados Balanços Sociais. Estes relatórios têm o objetivo deixar transparecer a sociedade as ações sociais desenvolvidas por uma empresa. Estes documentos passaram a ser instrumentos de avaliação e selos foram criados para certificar empresas socialmente responsáveis.

Os balanços sociais são compostos de Indicadores que abrangem que permeiam as ações desenvolvidas no âmbito empresarial com o objetivo de avaliar o desempenho da empresa frente as suas atividades sociais. É um instrumento de relacionamento com seus stakeholders, pois comunica a eles o desempenho social da empresa.

O Balanço social dialoga com a sociedade tornando público os resultados obtidos e metas alcançadas pela organização no que tange as propostas por ela determinadas para o futuro desenvolvimento da sociedade.

Embora a discussão sobre a necessidade de empresas e organizações atentarem para o impacto de suas ações tivesse começado décadas antes, no Brasil a utilização de Balanços sociais teve um tímido início por volta dos anos 80.

Atualmente existem diferentes tipos de indicadores e balanços sociais adaptados aos mais diversos segmentos empresariais e aplicados várias áreas e setores econômicos.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social e Instituto Ibase são os mais conhecidos no Brasil. O SEBRAE em parceria com o Instituto Ethos disponibiliza um balanço personalizado para as pequenas e médias empresas.

2.1.4.1 Balanço social e selo Ibase/Betinho

O Instituto IBASE publica os balanços de empresas há 12 anos (desde 1998) e as principais características do modelo são: educação, saúde, preservação do meio ambiente, contribuições para melhorias de trabalho dos funcionários, valorização da diversidade, desenvolvimento de projetos comunitários, combate à fome e criação de postos de trabalho.

O modelo atual é composto por uma tabela de 43 indicadores qualitativos e quantitativos, que apresentam dados de dois exercícios anuais, o qual é dividido em sete categorias:

- 1) Base de Cálculo – informações financeiras, resultado operacional e folha de pagamento bruta;
- 2) Indicadores Sociais internos – investimentos internos obrigatórios e voluntários destinados ao corpo funcional;
- 3) Indicadores sociais externos – projetos que visem alguma comunidade externa,

- 4) Indicadores ambientais – investimentos que beneficiem a preservação ou qualidade ambiental;
- 5) Indicadores do corpo funcional – relacionamento com público interno, valorização da diversidade (empregos terceirizados, estagiários, negros, deficientes, mulheres em cargos de chefia);
- 6) Informações relevantes sobre o exercício da cidadania empresarial – ações que relacionadas aos públicos que interagem com a empresa;
- 7) Outras informações – informações da empresa CNPJ, responsáveis, endereço telefone e, as empresas que solicitam o Selo Balanço Social IBASE/BETINHO precisam declarar que não utilizam trabalho infantil, escravo ou degradante, não esta envolvida em abuso sexual infantil ou adolescente, corrupção e compromisso com a diversidade.

2.1.4.2 Indicadores Ethos de responsabilidade social

O Balanço Social Ethos esta organizado em um questionário e possui sete temas: valores, transparência e governança; público interno, fornecedores, meio ambiente; consumidores, clientes e consumidores; governo e, comunidade.

Os temas são divididos em indicadores cujos objetivos são explorar e melhorar o desempenho nestes aspectos. Os indicadores são formados por questões de profundidade, questões binárias e quantitativas.

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO

Tema - Público Interno
RESPEITO AO INDIVÍDUO

Subtema - Indicador 12 – Compromisso com a Não-Discriminação e Promoção da Equidade Racial²⁹

Indicador - Considerando a formação da sociedade brasileira e as persistentes desvantagens que caracterizam a situação da população negra (pretos e pardos) no país, a empresa:

Enunciado - Segue rigorosamente à legislação em vigor que proíbe a discriminação racial no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Fazer em conformidade com a legislação seja cumprida rigorosamente também pelos empregados terceirizados.

Realiza como interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade racial. Essas informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, reforçar as campanhas de conscientização, rever processos e políticas etc.

Projetar compromisso público de promover a equidade racial, materializada por meio de políticas formais de gestão de pessoas que priorizam a equidade e pela promoção de ações afirmativas para garantir oportunidades iguais para negros nos processos de admissão, promoção e estabilidade interna.

Além de manter programas de desenvolvimento profissional, coaching e/ou mentoring voltados para empregados negros, estimula a promoção da equidade racial em toda sua cadeia produtiva e investe em programas para a comunidade que tenham o mesmo objetivo, contribuindo na conscientização de sociedade sobre o tema.

Indicadores de Profundidade

Estágios

Indicadores Binários

INFORMAÇÕES ADICIONAIS		SIM	NÃO	
12.1.	A política de promoção da equidade e não-discriminação racial é formal e consta no código de conduta e/ou na declaração de valores da empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.2.	Da política de promoção da equidade e não-discriminação racial desanam procedimentos específicos para melhorar a qualificação e o desenvolvimento na carreira de empregados negros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.3.	A política de promoção da equidade e não-discriminação racial é explícita no que se refere a salários e benefícios, previdência privada e acesso a treinamentos e bolsas de estudos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.4.	A empresa realiza campanhas internas de conscientização (seminários, fóruns ou encontros específicos) para melhorar o entendimento de seus empregados sobre a importância da equidade e não-discriminação racial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.5.	A empresa tem medidas para promover a equidade racial nos processos de admissão, promoção e treinamento, em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.6.	A política de promoção da equidade e não-discriminação racial garante a participação de negros nos processos decisórios e na gestão, em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.7.	A promoção da equidade e não-discriminação racial é uma das dimensões da política de comunicação estratégica da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12.8.	A política de comunicação comercial tem como premissa não utilizar imagens ou situações que atentem contra a dignidade dos negros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		2006	2007	2008
12.9.	Porcentual de negros (homens e mulheres) em relação ao total de empregados:			
12.10.	Porcentual de mulheres negras em relação ao total de mulheres na empresa:			
12.11.	Porcentual de mulheres negras em cargos executivos em relação ao total de cargos executivos disponíveis:			
12.12.	Porcentual de mulheres negras em cargos de coordenação e chefia em relação ao total de cargos de coordenação e chefia disponíveis:			

Indicadores Quantitativos

FIGURA 1 QUESTIONÁRIO INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
 FONTE: INSTITUTO ETHOS. Indicadores de Responsabilidade Social. São Paulo: Ethos, 2003. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em 05 maio 2010.pag.

2.1.4.3 Relatórios internacionais

No âmbito internacional existe O Global Reporting Initiative (GRI), cujo teor é bastante complexo, pois se trata de um acordo global, cujo objetivo principal, elaborar e difundir diretrizes para relatórios de sustentabilidade econômicos, sociais e ambientais. Foi criado em 1997, é complementado conforme a demanda e crescimento de mercados globais. Enfatiza os detalhes das operações empresariais e seus impactos tais como: quantidade do consumo de água e emissões de

poluentes na atmosfera (ambientais), sua visão é de longo prazo, multi-stakeholders para ser aplicado de forma global e voluntária. Todavia, não é adaptada a realidade brasileira e melhor aplicado a empresas que atuam globalmente.

Outro importante relatório internacional é da Social Accountability International, a SA 8000 (Social Accountability 8000) certifica as empresas que a implantam como socialmente responsáveis. Os fundamentos da norma tratam similarmente das questões abordadas pelos indicadores brasileiros e GRI: erradicação de trabalho infantil e trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. Seu objetivo é desenvolver mecanismos que verifiquem as condições de trabalho e garantam a continuidade de conduta empresarial de acordo com os padrões pré-estabelecidos. Por se tratar de certificação faz-se necessária a sua revisão a cada três anos, sob pena da empresa certificada ser descaracterizada por não cumprimento das normas.

2.1.5 Terceiro setor e responsabilidade social

Diante da carência do Estado, gigante e burocrático, em atender as demandas sociais surgiu às suas margens um Terceiro Setor. Formado por entidades sem fins lucrativos, as quais ao longo dos anos foram deixando de ser associações cristãs de assistência, e passaram a formar um setor próprio que ganhou força e forçou a sua regulamentação com vistas ao seu reconhecimento perante a sociedade.

Antes de esclarecer quem é o terceiro setor faz-se necessário discorrer sobre a formação da sociedade.

O Estado é o Primeiro Setor, regido, no caso do Brasil, por regime político-jurídico em Estado Democrático de Direito. O Estado Brasileiro, bem como ocorre em outras nações, interfere diretamente nas relações sociais como mediador e

civilizador. Uma de suas atribuições é criar políticas sociais por meio de intervenção e regulação.

O Segundo Setor é conhecido como Setor Privado, ou seja, compreende empresas de serviços, e indústrias e comércio, cujo objetivo é o lucro de seus acionistas ou proprietários (antigamente sem intenções sociais que não fossem as exigidas por leis impostas pelo Primeiro Setor).

O Terceiro Setor é formado por instituições que não visam lucro, mas que buscam através da captação de recursos, por parcerias com o primeiro e segundo setor promover inclusão e diminuir os impactos sociais negativos sob uma determinada necessidade da sociedade.

Estas organizações ficaram conhecidas como Organizações não Governamentais - ONGS. A legislação não reconhece o termo do ponto de vista jurídico, considerando apenas duas formas institucionais: Associação civil sem fins lucrativos e Fundação. Estes dois termos bastante genéricos não explicam a dimensão e objetivo destas entidades.

Para este fim foram criadas leis que permitem esta separação e melhor entendimento da função social de tais organizações. Pode-se citar entre elas:

- a) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP - título concedido pelo Ministério da Justiça – o termo foi instituído pela Lei nº 9.790, de 23/03/1999, compreende entidades sem fins lucrativos, cujos objetivos sejam ,por exemplo, promoção gratuita de educação, combate a pobreza, incentivo a cultura, voluntariado entre outras ações sociais.
- b) Utilidade Pública - O título de Utilidade Pública é concedido nas três esferas de governo, Municipal, Estadual e Federal, ei instituído pela Lei Federal nº 91, de 1935, é a antiga Lei a beneficiar organizações do Terceiro Setor.

As ONGs, como são mais conhecidas, multiplicaram-se nos últimos 20 anos e aos poucos foram formando um setor que tem se profissionalizado razão que tornou tão importante a sua regulamentação.

Estas entidades tornaram-se atores indispensáveis no desenvolvimento de uma sociedade globalmente sustentável.

As empresas estão aprendendo a trabalhar com o próspero setor não-governamental, que tem crescido em alcance e importância econômica. Além disso, as ONGs têm dado cada vez mais oportunidades de bons empregos. (GRAYSON E HODGES, 2002, p. 37)

Empresas e organizações públicas estão aprendendo com o terceiro setor como desenvolver responsabilidade social e sustentabilidade. Algumas corporações criaram suas próprias associações e fundações para trabalhar com projetos sociais tais como Instituto Ronaldo MC Donalds e Fundação o Boticário, são exemplos de empresas que mantêm foco em problemas sociais.

Por outro lado empresas e organizações menores, e com menos poder aquisitivo sem condições de criar suas próprias instituições de assistência, utilizam-se de parcerias com ONGs para esse fim, assim estas funcionam como instrumento equilibrador entre os setores.

Possuem força influenciadora sobre mercado e governo, no entanto, também sofrem pressões e críticas por conta das mesmas questões que levantam como responsabilidade empresarial.

Mas, o fato é que estas instituições tornaram-se também stakeholders de empresas e organizações e por isso exercem pressão sobre suas atividades.

Por outro lado empresas podem ensinar organizações não governamentais técnicas de gestão tão comuns no mercado, tais como empreendedorismo, finanças, gestão de pessoas e marketing (orientação para o cliente).

Atualmente cada um desses setores vem assimilando características dos outros, numa superposição de papéis entre eles. Esta inversão de valores pode gerar disputas, mas por outro lado pode, também, ser benéfica em termos de desenvolvimento, pois tende a criar sinergia entre os setores, trabalho em equipe de forma a conscientizar e educar cada vez mais para práticas socialmente responsáveis.

2.2 MARKETING

2.2.1 Marketing: conceito e aplicação

Antes de abordar conceitos e aplicação do Endomarketing é imprescindível rever os conceitos e aplicações de Marketing.

Marketing é um termo utilizado para designar estratégias e ações utilizadas por empresas e organizações para levar a consumidores e clientes, produtos e/ou serviços que satisfaçam suas necessidades. Muitos ainda confundem aplicação de Marketing com estratégias de propaganda e vendas, erroneamente.

Para Kotler (2008, p. 32) “Marketing é o processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

No início o Marketing estava centrado em otimização de transações com base no princípio da troca. Alguém possui algo para oferecer em troca de uma remuneração, e deve atender cinco condições: deve haver pelo menos duas partes envolvidas; cada parte tem algo que pode ser de valor para outra; cada parte tem capacidade de comunicação e entrega e cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.

Em seus primórdios, quando não havia moeda, as trocas eram feitas entre produtos e não se preocupava com a dimensão de desejos, era simplesmente uma transação que visava sanar uma necessidade.

Marketing tornou-se essencial para que empresas e organizações sobrevivam em economia global. Isto se explica pelo fato que as técnicas utilizadas pelo Marketing englobam planejamento, execução e implementação de estratégias que visem à produção, distribuição, a precificação e a promoção de bens e serviços com vistas a atender, satisfazer e ou/surpreender os desejos dos mercados alvo.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção de idéias, produtos e serviços definindo preço, promovendo e distribuindo-os para criar trocas que atendam aos objetivos de satisfação de necessidades e a realização de desejos individuais e organizacionais. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, *apud* COBRA, 2009, p. 9)

Chama-se composto de Marketing, conhecidos como 4 P's , os sistemas que alicerçam as ações de marketing de uma organização, assim descritos como Produto, Praça, Preço e Promoção. Não obstante, devido à amplitude do tema foi incluído ao composto o 5º P , Pessoas, que está voltado ao público interno, os funcionários.

Mas o que são necessidades e desejos? A essência da implantação de um programa de Marketing está em atender desejos e necessidades. Uma pessoa pode ter necessidade em saciar a fome, para tanto necessita de alimento, mas se ela quiser saciar a fome com um determinado tipo de alimento, então se tem um desejo. Por outro lado, o Marketing também é utilizado para gerenciar demandas por bens e serviços através do estímulo ao consumo, satisfazendo assim necessidades e desejos de um determinado indivíduo ou organização.

A administração de Marketing deve estar engajada com todos os departamentos que compõe uma empresa ou organização para que se consiga contingenciar de forma plena a satisfação dos públicos alvo, assim como para o desenvolvimento de uma organização sendo ela privada, pública ou sem fins lucrativos.

O esforço de marketing é decorrente dos recursos internos disponíveis. Muitas empresas preocupam-se em atender necessidades do mercado, se esquecem de olhar primeiro suas disponibilidades internas. É preciso reconhecer que os recursos financeiros, produtivos, tecnológicos e humanos não são irrestritos. E, portanto, todo esforço de marketing para atender a demanda de mercado deve levar em conta, não apenas o que o cliente quer, mas também de que maneira será possível atendê-lo. (COBRA, 2009, p. 7)

Em respeito à preocupação de satisfazer as necessidades e desejos de um determinado público, não diz respeito simplesmente a venda de produtos e serviços. Os consumidores e clientes estão muito mais exigentes e atentos a questões não

antes percebidas. Para muitas pessoas a simples compra de um produto requer estudo e análise do “vendedor” e da cadeia de valor envolvida para entrega desse bem ou serviço. Os bens adquiridos necessitam vir acompanhados de pacote de serviços para buscar promover satisfação plena daquele desejo despertado no consumidor.

Então marketing não é uma estratégia de venda. A venda é a troca ou transação sendo executada, todavia Marketing é tudo que se pratica antes da venda (ou entrega do serviço), e após a conclusão desta.

Levitt (1960) ensina que a venda se concentra esforços nas necessidades do vendedor em converter seu produto em dinheiro, e o marketing se concentra nas necessidades do comprador procurando satisfazê-las por meio do produto e do conjunto de coisas ligadas a sua fabricação, a sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.

Em virtude da evolução humana e desenvolvimento tecnológico o tema ampliou-se para atender, com maior especificidade, as necessidades e desejos, criando assim segmentos do Marketing, outras denominações adequadas às formas de aplicação: Marketing Social; Marketing de Relacionamento; Marketing de Serviços; Marketing Direto/Eletrônico; Marketing Público; Marketing Global e, Endomarketing, cuja análise é o foco da presente pesquisa.

O planejamento e execução de Marketing devem, ainda, estar baseados em técnicas de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa, Pesquisas de Mercado (concorrência), Análise do Comportamento do Consumidor. Assim como precisam abranger questões socialmente responsáveis (éticas e legais) no relacionamento com os clientes e demais parceiros.

Uma empresa certamente necessita integrar em suas atividades mais de um destes atributos, considerando é que imprescindível comprometer todas as frentes de seu negócio, com vistas a manter-se competitiva.

2.2.2 De marketing para endomarketing

O significado de EndoMarketing vem a ser Marketing voltado para dentro da própria organização. Esta aplicação, das técnicas de Marketing voltadas para dentro, surgiu diante da necessidade de concentrar esforços no público interno e satisfazer as necessidades e desejos desse público, fortalecendo o capital humano, com o objetivo de fortalecer a sua capacidade de entender, antecipar, atender e, finalmente satisfazer os desejos do público alvo: consumidor/cliente.

Em relação a isto Bekin (1995) afirma que a função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Empresas e organização passaram a preocupar-se com a qualidade de produtos e serviços, influenciados por mercados globalizados, obrigando-as a procurar meios de fazer com que seus funcionários compartilhassem a visão sobre o negócio.

Diante desse cenário tornou-se clara a necessidade de motivar o público interno a aderir a programas que englobam modernos sistemas de gestão, cujos objetivos e metas planejados serão avaliados, impondo aos funcionários, de certo modo, uma pressão para o alcance dos resultados almejados pela organização.

Vivemos um momento no qual o homem deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois estas mudanças ,quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade. (BRUM, 1998,p. 16)

O processo de comunicação interna das empresas foi sendo aprimorado com este fim, o de “informar ao cliente interno” sobre as mudanças e qual o papel dele para que tais mudanças ocorram de forma a beneficiar todas as partes interessadas: clientes internos, externos e a própria empresa.

Por outro lado firma-se a questão social, empresas e organizações necessitaram rever a forma de gerir seu capital humano, agregando as questões sociais, visto que sua atuação interfere no cotidiano de seus diversos públicos, tal como analisado anteriormente sobre a Responsabilidade Social das Empresas.

Como abordado anteriormente o conceito de marketing se ampliou e se desenvolveu agregando outras abordagens além da esfera comercial, o que levou empresários a repensar sua imagem diante de seus diversos públicos, incluindo seus funcionários. Esta imagem corporativa se refere às impressões, idéias ou conceitos que estes públicos têm a forma de atuação da empresa.

Aplicados estes conceitos verifica-se que o endomarketing é uma nova forma de gestão que utiliza as ferramentas do marketing para desenvolver programas que busquem integrar os objetivos de seus funcionários com os objetivos da empresa.

O Endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. [...] fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa. Deste modo, surge o processo de coesão e comunicação no ambiente interno. (BEKIN, 1995, p.34)

Não basta convencer o cliente externo da qualidade de seus produtos e serviços, é preciso que seus funcionários acreditem nesse potencial, ou seja, que eles trabalhem engajados e como cúmplices no processo de produzir e vender excelentes produtos e serviços, bem como na idéia ou impressão de uma organização orientada para seus clientes. Para tanto, este engajamento deve acontecer em todos os níveis da empresa do presidente ao funcionário que realiza de limpeza e manutenção.

Os valores precisam ser transmitidos em todos os níveis hierárquicos produzindo, se necessário, uma mudança cultural na organização.

2.2.3 Marketing e Cultura Organizacional

Para se falar de cultura organizacional é necessário pensar em valores, crenças e comportamentos, estes aspectos definem o que é importante para uma determinada organização.

Segundo Brum (1998) a estratégia define para onde uma empresa pretende ir, a cultura determina como, e talvez, se ela chegará lá.

Neste sentido a forma ou processos que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos são compartilhados e influenciadores intraorganizacionais. Há organizações que definem claramente e divulgam amplamente sua missão e valores, outras por sua vez, têm dificuldades nesta definição, na maioria das vezes, mantêm suas atividades da mesma forma que as realizavam desde o início de sua criação, ou por benchmarking, ou seja, fazendo como outras fazem.

Cada organização possui uma maneira diferente de pensar, agir e atuar, a forma como ela atua cria repetição ao longo do tempo, tornando-se tão profunda que muitas empresas enfrentam dificuldades em promover mudanças, isto é, muitas vezes enfrentam resistência criada por sua própria cultura.

Uma vez que os mercados são dinâmicos, empresas perceberam a necessidade de modificar seus aspectos “culturais” voltados, tal como, aplicam-se os conceitos de marketing - orientados para o mercado.

Após o advento da era industrial nos anos 50 do século passado, empresários voltados a transformar suas organizações mais perceptivas, buscaram esta transformação também através da revisão de sua organização hierárquica.

Graças às mudanças que vêm ocorrendo em termos de gestão, novas aplicações surgiram de forma que, atualmente, têm se ouvido muito falar em empresas horizontais, abandonando o conceito de empresa hierarquicamente verticalizada, cujo sistema comunicativo era bastante complicado, pois compreendia que se obedecesse a vários níveis até que se chegasse ao funcionário de chão de

fábrica ou de linha de frente, aquele que está em contato direto com o cliente/consumidor.

Esta estrutura fechada também dificultava o processo de entendimento do funcionário acerca dos objetivos, metas e resultados almejados para o sucesso do negócio, bem como qual era seu papel para ajudar a alcançar tais resultados. A comunicação verticalizada e burocrática não favorecia em outros aspectos a criação de um clima organizacional aliado com os novos valores, comportamentos e missão da empresa.

Para Kotler (1978) a burocracia é uma tendência das organizações, as quais tornam suas operações rotineiras, através da substituição do julgamento pessoal pelas políticas impessoais e por meio da especialização do trabalho de seus funcionários, criando uma estrutura rígida de comando com vistas a transformar a organização em uma máquina eficiente.

Retomando a cultura organizacional como foco, entende-se que esta pode, ainda, ser considerada uma maneira de controle (através de processos burocráticos), porque faz com que uma determinada organização haja de forma coordenada para atingir seus objetivos.

Mas, as organizações são compostas de pessoas, portanto, suas crenças e valores pessoais influenciam na criação da cultura organizacional como um todo, porque seus dirigentes, mesmo que através de padronização, trazem aos seus geridos seus entendimentos e sentimentos e os aplicam nos processos. Razão que leva a enfatizar que qualquer processo de mudança necessita estar amparado por aspectos culturais da organização e funcionando em todos os níveis hierárquicos.

Isto leva a concluir que a cultura de uma empresa pode ser aprendida, compartilhada, transmitida. E, ainda que, cada pessoa pode exprimir seu sistema de valores, em qualquer nível que se encontre, se a ela for dada a oportunidade.

Neste sentido a aplicação do endomarketing pode ser bastante útil do ponto de vista que busca, através de um processo de comunicação interna, informar e convencer este público que mudanças devem ocorrer para evitar que a

organização torne-se estática e atenda as velhas e não como deveria ser as novas necessidades de seus públicos.

Qualquer organização deve orientar-se para o mercado, pois estes são mutantes, para isto a atenção ao ambiente interno mostra-se essencial para seu desenvolvimento. A criação de um clima participativo propicia comprometimento que influencia o comportamento, que o valoriza.

2.2.4 Gestão de pessoas: novo paradigma

Com o advento da responsabilidade social nas empresas funcionários ganharam nova denominação: colaboradores. Com essa nova designação propunha-se dar a devida importância, considerando o valor humano das organizações, aos funcionários como parceiros e apoiadores, não somente como serviçais que percebem uma remuneração em troca do desempenho de tarefas pré-determinadas por seus superiores.

Não obstante, a legislação trabalhista, bastante rígida e também a nova visão do papel do funcionário, cuja colaboração é imprescindível para suprir necessidades, desejos e criar demandas, resultando no sucesso da empresa; os Administradores de Recursos tornaram-se Gestores de Pessoas.

As atividades de selecionar, recrutar, treinar e gerenciar folha de pagamento tornaram-se nos últimos anos apenas tarefas básicas da área de recursos humanos; e maior ênfase foi dada a outras atividades que têm por objetivo reter os bons funcionários e torná-los comprometidos com os objetivos da empresa.

Como já dito organizações são compostas de pessoas, o homem é um animal social que possui tendência a viver em sociedade.

As organizações são pessoas, as organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas; gerentes administrativos administram grupos; e gerentes administram organizações. Gerentes são pessoas; gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações. (CHIAVENATO, 1994, p. 61)

Pessoas são influenciadas por fatores que implicam em estímulos que podem modificar o comportamento, sendo eles:

- a) internos – personalidade, capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno ou externo, atitudes, valores;
- b) externos – características propostas pela organização como recompensas, políticas da empresa, cultura, ou ainda do ambiente como um todo, tal como fatores sociais e morais de uma sociedade, tecnológicos, influência familiar e condições físicas do meio. Estes fatores implicam em estímulos que levam a um determinado tipo de comportamento.

De acordo com a teoria da motivação de Maslow *apud* Chiavenato (1994) existe uma hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Sua teoria foi concebida a partir da idéia de que o homem expande suas necessidades no decorrer de sua vida, e à medida que satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio de seu comportamento, influenciando sua motivação, conforme figura abaixo:

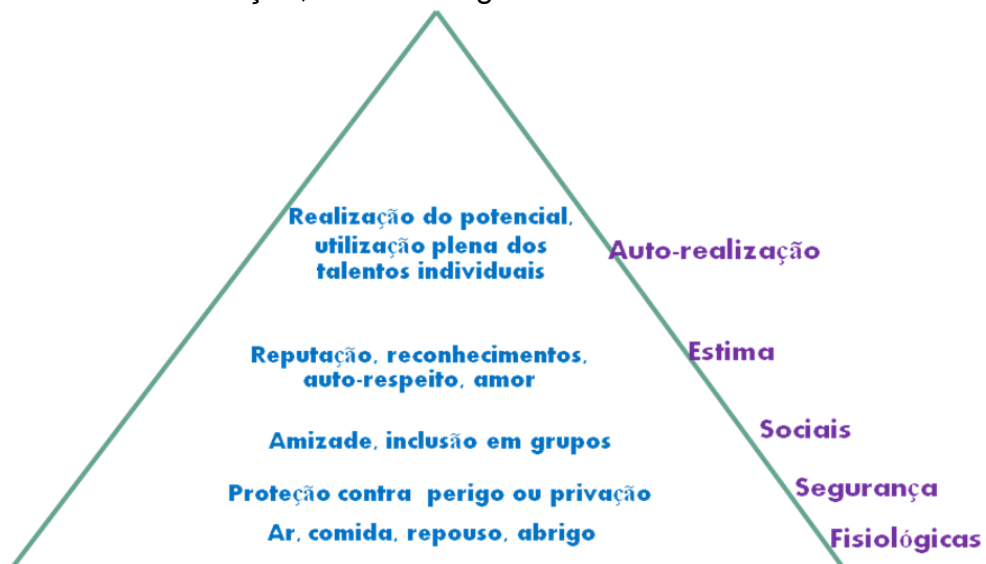


FIGURA 2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS, SEGUNDO MASLOW
 FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, I.

As necessidades básicas fisiológicas e de segurança exercem grande influência sobre a motivação se estiverem precárias, porém quando satisfeitas fazem com que o indivíduo desvie sua atenção para luta pela satisfação.

Neste sentido o homem trabalhar para satisfazer suas necessidades básicas em um primeiro momento, após ele satisfazer suas outras necessidades.

Anteriormente foi citado que o Marketing se baseia em trocas por meio de transações, neste entendimento o funcionário oferece seu trabalho, dedicação e motivação em troca de remuneração e benefícios que satisfaçam as suas necessidades e desejos. Assim tem-se o composto para endomarketing:

Produto/serviço

Políticas de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos) que a organização oferece, as quais se dividem em cinco grupos apresentados, abaixo:

- a) provisão: Pesquisa de mercado de RH, recrutamento, seleção, integração;
- b) aplicação: análise e descrição de cargos planejamento e alocação, plano de carreiras, avaliação de desempenho;
- c) manutenção: administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas;
- d) desenvolvimento: treinamento, desenvolvimento organizacional e de recursos humanos;
- e) controle: banco de dados; sistema de informação, auditoria.

É preciso considerar ainda que atualmente, que além do pacote de políticas de RH, a imagem da empresa que deve ser “vendida” ao empregado. Uma empresa conhecida no mercado, respeitada, socialmente responsável é o sonho de empresa de todo profissional, pois esta imagem contribui para satisfação das necessidades de estima;

Preço

O desempenho de cada funcionário diante dos produtos oferecidos; cujas políticas utilizadas para avaliar devem estar claras para o funcionário. Existem vários modelos de avaliação, como: avaliação de desempenho, avaliação do mérito, relatórios de progresso, de eficiência funcional.

Aqui se fala em produtividade como efeito, ou seja, a produtividade depende não somente de esforço realizado e do método racional, mas, sobretudo do interesse e motivação das pessoas. (CHIAVENATO, 1994, p. 200)

Distribuição

A distribuição se dá em todos os níveis hierárquicos, independente da estrutura da empresa e seguindo padrões socialmente responsáveis de inclusão;

Promoção

É o plano de comunicação, também em todos os níveis, através da intranet, jornais internos, marketing online e outros veículos de comunicação.

Percebe-se que somente o salário não é fato para manter os melhores talentos, vez que pessoas com grau de satisfação elevado não se satisfazem somente com um aumento de salário, esta é uma motivação temporária. No entanto, em pessoas com baixo nível de satisfação o salário é maior motivador, mas este tipo de profissional está em extinção, até mesmo as pessoas mais simples e pouco alfabetizadas, diante de tanta informação, tornaram-se profissionais mais exigentes, demandados por um mercado exigente, que cada vez aumenta a necessidade de profissionalização. Frente a estas mudanças é impossível para uma organização gerir pessoas sem endomarketing e práticas socialmente responsáveis.

2.2.5 Endomarketing aspectos relevantes da aplicação

Quando se planeja melhorar a gestão de pessoas de uma organização existem aspectos a serem considerados antes de partir para o 4º P a promoção, divulgação dos programas.

O principal desafio é a motivação, pois a organização deve preocupar-se em não “desmotivar”, de acordo com o estabelecido pela pirâmide de Maslow, o atendimento as necessidades básicas não basta, é necessário buscar interagir com a emoção e atitudes dos funcionários, produzindo energia positiva, “motivadora”, que os faça lutar pela empresa sob qualquer circunstância.

A criatividade da empresa é importante para manter programas diferenciados e fidelizadores aos seus empregados, tal como oferece aos clientes e consumidores. Neste aspecto é importante atentar para os tipos de recompensa, utilizando a criatividade para não repeti-las todos os anos, porque se torna obrigação e não premiação. Manter o que se prometeu e justificar caso seja impossível cumprir promessas assumidas, assim como propiciar tratamento isonômico a todos os funcionários.

No item anterior foi citado que o comportamento é influenciado por diversos fatores: internos ou externos, e de acordo com as teorias de comportamento do consumidor, pode-se inferir aos clientes internos a teoria da dissonância cognitiva, que ocorre quando existe um conflito dissonante. O ser humano não tolera inconsistência e fará esforços para reduzir o conflito.

A crença, conhecimento ou opinião que o individuo tem em sobre si mesmo ou a respeito do ambiente são exemplos de elementos cognitivos que podem sofrer dissonância.

Há três premissas que dinamizam o comportamento humano:

O comportamento é causado [...] existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem

decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;

O comportamento é motivado [...] não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo;

O comportamento é orientado para objetivos [...] existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 1994, p. 67)

Por de meio de estratégias de endomarketing empresários buscam diminuir ou sanar conflitos que interfiram no comportamento humano negativamente e não desmotivar o funcionário, moldando seu comportamento para atitudes positivas em relação à empresa.

Para Brum (1998) o endomarketing pode ser utilizado como um processo educativo, isto porque não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para tal especialmente, quando se trata de encontrar a pessoa certa para o cargo certo, o profissional pode ser educado para os objetivos da empresa.

Ainda, segundo a mesma autora, outro aspecto é a avaliação e treinamentos devem ser vistos como reforço e apoio ao desenvolvimento do funcionário e não como castigo ou seleção.

Conclui-se que a educação é processo que precisa ser trabalhado no ambiente interno como objetivo de dirimir dificuldades de aprendizagem e reforçar o desempenho profissional, ferramenta essencial para se criar um ambiente de renovação interna.

O endomarketing utiliza-se de diversos instrumentos e canais comunicativos para produzir seus efeitos, todavia é preciso atentar para o fator informação. Neste sentido, seja negativa ou positiva é preciso trabalhar a informação para que ela seja disseminada no tempo certo e na hora certa, ou seja, qualquer notícia deve ser preparada e produzida de forma a ser bem recebida pelas pessoas.

As pessoas recebem um fluxo muito grande de informações a todo instante e a empresa deve-se manter preparada para lidar com polêmicas, para tanto é

imprescindível transparência, mentiras são logo descobertas e podem prejudicar a imagem da empresa diante dos funcionários.

Outro fator importante é o ambiente de trabalho, além de equipamentos modernos é preciso ter um espaço físico alegre e atraente aos olhos de clientes internos, pois estes passam grande parte de seu tempo no ambiente. Há muito tem se ouvido falar da importância das cores, cores que influenciam a emoção de forma positiva, evitando ambientes muito austeros e sombrios que entristecem.

Considerados estes aspectos, a organização esta pronta para preparar um plano que se adapte a sua filosofia de trabalho. O mundo globalizado tem exigido cada vez mais serviços com valor agregado. Entschew² em recente artigo publicado na coluna Talento em Pauta, do Jornal Gazeta do Povo, descreve do que um programa de endomarketing é capaz de fazer:

- a) fornecer melhores condições de trabalho aos colaboradores, assim como mostrá-los o quanto a empresa se preocupa com eles;
- b) minimizar o negativismo de algumas decisões que por ventura a empresa precisa tomar;
- c) esclarecer problemas e crises;
- d) garantir o bom fluxo de informações dentro da empresa. O que é pertinente a quem;
- e) valorizar o trabalho de áreas e colaboradores;
- f) Bonificar os colaboradores em datas específicas.

No entendimento de Brum são inúmeros os fatores positivos que a empresa pode obter através de um programa de endomarketing, porém destacam-se quatro em especial:

Postura interativa, que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação

² ENTSCHEV, B. Endomarketing. Coluna Talento em Pauta, Jornal Gazeta do Povo. ed 27/05/2010 . Disponível em: <<http://WWW.gazetadopovo.com.br/colunistas/conteúdo.phtml?tl=1&id=1006643&tit=Endomar>>. Acesso em 27/05/2010.

próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes;

Transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, usa de linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem;

Democracia, que estimula a participação e o consenso de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas;

Foco, que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações e a partir da definição de metas perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa. (BRUM, 1998, p. 171)

O diferencial do endomarketing está em fazer com que toda a organização, todos os departamentos compartilhem valores e objetivos da empresa, desta forma deve existir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, pois ao determinar seus princípios e valores de como servir o cliente, qualquer organização deve aplicá-los também a seu cliente interno.

2.2.6 Projeto de endomarketing

Para Bekin (1995, p 40) o endomarketing deve partir de três premissas básicas:

- 1) estamos em um mercado orientado para o cliente, o qual só será retido com a prestação de excelentes serviços;
- 2) funcionários têm expectativas, são ativos valiosos constituem o primeiro mercado da organização, devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3) excelência de serviços para clientes é mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significa envolver e comprometer funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

O funcionário só estará comprometido se sentir-se valorizado, enfatiza-se que a mesma imagem de bens de serviços excelentes que se procura vender aos

clientes, deve, primeiramente, ser vendida aos funcionários. A valorização do corpo funcional é o primeiro passo para seu envolvimento com a missão da empresa.

Expectativas, por sua vez podem ser resultantes de necessidades e desejos dos funcionários, que geram expectativa sobre até que ponto o trabalho pode ajudar a saná-las.

Um projeto de endomarketing precisa considerar as expectativas de seu público, assim como o plano de marketing vai buscar analisar ambientes - interno e externo - para buscar promover estratégias, o endomarketing segue o mesmo princípio e deve fazer parte da estratégia global da empresa, implica em decisão que tomada pela administração superior, que não deve abster-se exercitar o que propôs.

A estrutura de um projeto de endomarketing, portanto, deve considerar as seguintes etapas:

Análise ambiental

Esta fase é o primeiro levantamento que a empresa deve fazer sobre seu ambiente externo e interno: fatores políticos, tecnológicos, sócios culturais, econômicos, relações da empresa com funcionário e de clientes com funcionários, bem como sua missão, valores, filosofias e políticas internas, são exemplos de fatores que influenciam sua atuação. Sem o conhecimento desses fatores estratégias e metas não poderão planejadas adequadamente.

Diagnóstico

Este levantamento tem o objetivo de avaliar os pontos fortes e fracos, analisar as forças e fraquezas que a organização vai enfrentar em seus ambientes interno e externo, ou seja, análise de Swot³. Pode se utilizar para tanto pesquisas de clima junto aos funcionários, que identifiquem que motivos e razões implicam em determinados tipos de comportamento. Quanto ao ambiente externo o diagnóstico

³ Análise de Swot: Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School. A SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

tem por objetivo identificar a percepção dos clientes quanto à qualidade do atendimento, satisfação quanto à entrega de produtos entre outros fatores que influenciam a qualidade dos serviços. Esta etapa permite a empresa ter consciência das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas que serão decisivas para sua tomada de decisão em relação ao planejamento do programa de endomarketing.

Definição dos Objetivos e metas do plano de endomarketing

Após a análise ambiental e diagnóstico é possível traçar os objetivos e metas respectivas para potencializar oportunidades e minimizar as ameaças. Nesta fase se define que ações devem ser tomadas diante de problemas de produtividade, qualidade de atendimento, aumento de vendas, motivação, profissionalização, fortalecimento dos relacionamentos entre outros aspectos que precisem ser melhorados ou problemas que devam ser resolvidos.

A concepção de metas a serem traçadas para o alcance destes objetivos devem estar subsidiadas pelo composto de endomarketing citado no item 2.2.4: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. O composto pode abordar tópicos de treinamento, educação e desenvolvimento, processos de seleção, planos de carreira, programas motivacionais, plano de comunicação interna abrangendo campanhas publicitárias.

Entre outros objetivos o plano de endomarketing pode tratar ainda de estratégias que busquem segmentar os clientes internos, desta forma fica mais fácil traçar metas que resultem em satisfação plena das necessidades deste público. Pode tratar também de planejamento de cenários para criação de novos produtos e serviços.

Acompanhamento e Avaliação

Os parâmetros de acompanhamento e avaliação devem ser estabelecidos para a perfeita verificação do estágio, em intervalos de tempo (acompanhamento); e se os resultados foram alcançados (avaliação). Nesta etapa devem ser contemplada por instrumentos que propiciem informações para que decisões de ajustem possam ser tomadas para se chegar ao objetivo global do plano. Para tanto está etapa

também pode ser desenvolvida por meio de pesquisa, pré e pós- plano, junto aos funcionários e aos clientes. Questionários são bastante utilizados para este fim. A intranet da empresa é uma ferramenta eficaz para este tipo de avaliação, para muitas empresas é o principal canal de comunicação. A empresa pode também desenvolver reuniões para captar das chefias quais os resultados obtidos.

É importante salientar que para endomarketing não existe receita, existem somente passos a serem seguidos, conforme descrito acima, considerando que as organizações são diferentes, possui culturas e valores diferentes e, embora o mercado esteja obrigando cada vez mais empresas tornarem-se orientadas para sua instabilidade, cada uma constitui-se de fatores que as influenciam de forma diferente, portanto um programa eficiente de endomarketing deve ser iniciado pela administração e tal como o marketing deve ser disseminado em todos os níveis da empresa. A comunicação deve ser trabalhada para que se crie coesão e compartilhamento de valores sob pena de tornar, sob a percepção de funcionários e clientes, o plano de endomarketing como sendo mais uma campanha publicitária para melhorar a imagem da empresa. Razão pela qual se enfatiza a necessidade de educação de cima para baixo, administradores, gerentes, chefias devem estar educados para atingir os objetivos pautados.

No plano de comunicação é importante lembrar que se esta comunicando com pessoas diferentes em níveis diferentes e que estas pessoas têm impressões e opiniões diferentes sobre diversos assuntos. As mensagens precisam ser claras e objetivas, evitando-se utilizar chavões ininteligíveis. Todas as informações devem ser respaldadas por fontes relevantes e transparentes para que promovam a confiança na informação. Alguns exemplos de instrumentos de comunicação: manuais técnicos ou educativos, jornal Interno; jornal de associações de funcionários; cartazes motivacionais ou informativos; cartas e cartões de datas comemorativas (aniversário, dia das mães, pais etc.); vídeos de treinamento ou motivacionais; correio eletrônico e intranet.

Podem ser utilizadas para comunicação as reuniões de liderança compartilhadas ou de brainstorming (já citadas como fontes de pesquisa), encontros formais, eventos que promovam a integração de funcionários e agreguem discussões informais sobre problemas enfrentados pelos funcionários para desenvolver suas atividades.

Enfim, existem inúmeros instrumentos e ocasiões em que a empresa pode comunicar-se com seus funcionários e aplicar as estratégias do plano de endomarketing através de um processo de comunicação bem estruturado.

3 UNIVERSIDADES FEDERAIS

O Ensino Superior no Brasil teve seus primórdios com a criação de cursos de Artes e Teologia no Colégio dos Jesuítas na Bahia. (CUNHA, 1980 *apud* Barreyro, 2005 p. 15)

Inicialmente os cursos possuíam caráter religioso somente a partir de 1808 foram criados cursos na cidade do Rio de Janeiro com objetivos de suprir necessidades profissionais.

Posteriormente a educação dividiu-se em dois setores estatal e particular, em especial, com a proclamação da República através da Constituição de 1891 que descentralizava o ensino superior, antes central, para os estados e municípios e permitia a criação de instituições privadas.

Segundo estudos realizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, o Brasil é dominado pelo ensino privado que cresceu consideravelmente com a Constituição de 1988 declarou a educação livre a iniciativa privada através de seu art. 209, porém submetida ao cumprimento e normas gerais de educação nacional, autorização e avaliação de qualidade pelo poder público. A mesma legislação postulou sobre a obediência ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão em seu art. 207. (Barreyro, 2005, p. 29).

As instituições de ensino superior estão divididas entre públicas e privadas, sendo que as públicas podem ser municipais, estaduais ou federais; e as privadas podem ser com ou sem fins lucrativos. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional - LDB nº 9.394/96 e Decreto nº 5.773/06, que institui estas duas categorias administrativas: pública ou privada, dentre estas categorias destacam-se três categorias de organização acadêmica: Universidade, Faculdade e Centros Universitários.

Os dados do Censo de da Educação Superior, realizado pelo INEP em 2009 (relativo a 2008). apontam que dentre os centros universitários 96% são

privados; dentre as faculdades este percentual é de 93,10%, somente as universidades possuem percentual equilibrado entre os setores sendo 53% privadas e 47% públicas.

De acordo com o Instituto Anísio Teixeira, conforme o Censo de 2008 havia no país 2.252 Instituições de Ensino Superior – IES, sendo que deste total 90 % das instituições eram privadas e 10% públicas. As instituições públicas por sua vez dividem em: federais 4,1%, estaduais 3,6% e municipais 2,7% estão inclusas no estudo as IES que fornecem educação à distância e presencial.

Organização Acadêmica		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Universidade	Pública	78	48,1	79	48,5	83	49,1	90	51,1	92	51,7	96	52,5	97	53,0
	Privada	84	51,9	84	51,5	86	50,9	86	48,9	86	48,3	87	47,5	86	47,0
Centro Universitário	Pública	3	3,9	3	3,7	3	2,8	3	2,6	4	3,4	4	3,3	5	4,0
	Privada	74	96,1	78	96,3	104	97,2	111	97,4	115	96,6	116	96,7	119	96,0
Faculdade	Pública	114	8,1	125	7,7	138	8,0	138	7,4	152	7,7	149	7,5	134	6,9
	Privada	1.284	91,9	1.490	92,3	1.599	92,0	1.737	92,6	1.821	92,3	1.829	92,5	1.811	93,1

FIGURA 3 TABELA DAS IES PÚBLICAS E PRIVADAS, SEGUNDO A ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA – BRASIL 2002-2008 (MEC/INEP/DEED)

FONTE: Ministério da Educação. Instituto Nacional de pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo Técnico Censo da Educação Superior (Dados Preliminares)**. Brasília, 2009. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/centso/2008/resumo_tecnico_2008_15_12_09.pdf. Acesso em 09/06/2010.

Existem no Brasil, hoje, cinquenta e oito Universidades Federais (figura 4) que concorrem com outras instituições públicas e, também, universidades privadas. Pode-se afirmar que o número de instituições federais cresceu consideravelmente nos últimos anos como demonstrado na figura 5, há pelo menos uma instituição federal por estado.

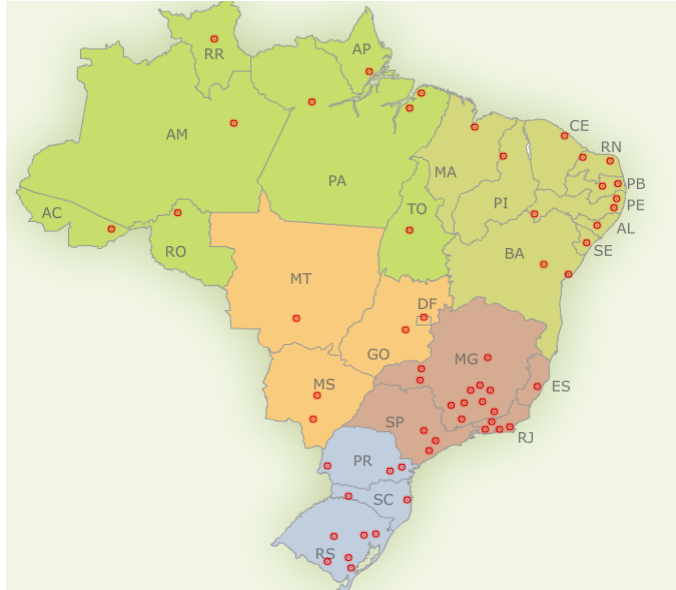


FIGURA 4 MAPA DA DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS
 FONTE: Ministério da Educação. **Programa de Reestruturação das Universidade Federais - REUNI.** Disponível em http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=81. Acesso em 25 de abril 2010.

Esse crescimento se deu em razão da criação novas universidades federais entre elas a Universidade do Vale do São Francisco, a Universidade do ABC Paulista e, recentemente, a Universidade Federal da Integração Latino Americana, e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, que anteriormente era um Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET.



FIGURA 5 GRÁFICO DO CRESCIMENTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS
 FONTE: Ministério da Educação. **Programa de Reestruturação das Universidade Federais.** Disponível em http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=81. Acesso em 25 de abril 2010.

O crescimento do ensino superior privado se explica diante da estrutura de administração e gestão destas instituições em que processos tendem a ser mais ágeis se comparados com a gestão de instituições públicas, cujo custeio depende de recursos públicos previstos na Lei Orçamentária Anual e na Lei de Diretrizes Orçamentária. Isso ocorre, também, em termos de profissionalização do corpo funcional, as entidades privadas podem criar programas que desenvolvam seus recursos humanos atendendo a menos requisitos burocráticos que as IFES públicas.

Entretanto, do mesmo modo que empresas privadas têm sofrido pressão e influência de seus stakeholders para se tornarem sustentáveis, as empresas, organizações e autarquias públicas viram-se diante desta emergência.

A partir de 2006 aconteceram algumas mudanças através de instrumentos de gestão tais como as Comissões Próprias de Avaliação e o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni.

CPAS

As Comissões próprias de avaliação fazem parte do Sistema Nacional de Avaliação – SINAES, instituído pela Lei nº 10861 de 14/04/2004, com fundamento na necessidade de promover a melhoria de qualidade da educação superior, expansão da oferta de cursos, aumento permanente da eficácia institucional, da sua efetiva acadêmica e social e, principalmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

O sistema é integrado por três modalidades principais de avaliação das IFES (públicas e privadas); Avaliação dos Cursos de Graduação e Avaliação dos Estudantes.

As comissões próprias de avaliação estão inseridas na primeira modalidade que trata da Avaliação das IFES compreendidas pela auto-avaliação. Nesta modalidade ainda está englobada a avaliação externa, cuja avaliação é efetuada por comissões designadas pelo INEP.

A autoavaliação é responsabilidade de Comissões formadas por membros da própria instituição, técnicos e docentes, que interagem com demais agentes,

conhecedores dos processos e conjuntos de atividades da IFE, com vistas a produzir conhecimentos a respeito do cumprimento das finalidades da instituição a partir do conhecimento de suas deficiências, fraquezas e identificação das causas para melhoria da qualidade educativa e maior alcance social.

Esta dinâmica torna instrumento avaliativo importante para tomada de decisão, pois o relatório final desta etapa propicia análise da situação, críticas e sugestões que visem identificar as dificuldades, fragilidades, pontos fortes e potencialidades da instituição.

“A avaliação interna é um processo cíclico criativo e renovador de análise, interpretação e síntese das dimensões que definem a instituição.” (INEP, 2004, p. 7).

Segundo a Lei 10861 as CPAS devem ser compostas de representantes de todos os segmentos da comunidade universitária (técnicos, docentes, discentes) e da sociedade civil organizada, o período de vigência e demais disposições deve ser aprovado pelo colegiado máximo da instituição, assim como todas as comissões devem ser cadastradas no INEP.

As diretrizes de avaliação devem conter planejamento, objetivos e metas, bem como instrumentos de avaliação quantitativos (indicadores) e qualitativos. Dentre os núcleos de temas abordados na auto-avaliação que buscam avaliar todos os níveis da IFES têm-se: ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, recursos humanos e responsabilidade social. Destacam-se:

Responsabilidade Social: é considerada, em especial, através da sua contribuição quanto à inclusão social, desenvolvimento econômico e social, defesa do meio ambiente e, ainda, ações que tratem de memória cultural, produção artística e patrimônio cultural.

Recursos Humanos Técnicos e Docentes: através de indicadores são avaliados ações de políticas de pessoal, plano de carreira, aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e condições de trabalho.

A autoavaliação é uma ferramenta de identificação do potencial da instituição no que se refere ao cumprimento de seu Plano de Desenvolvimento

Institucional, e por outro lado, como é destinada a todas as instituições de ensino, públicas e privadas, realiza também, seu papel comparativo e de benchmarking.

REUNI

Criado pelo Decreto nº 6.096/2007 de 24 de abril de 2007. De acordo com as Diretrizes do Programa, entre os principais problemas na educação pública esta a ineficiência de um modelo de formação acadêmica e profissional superado em muitos aspectos, tanto acadêmicos institucionais, tendo ainda como agravante a precocidade profissional, uma vez que jovens são obrigados a decidir muito cedo sua profissão, assim como a inflexibilidade dos currículos de graduação que se tornaram um risco de transformar o país isolado em termos científicos, tecnológicos e intelectuais diante de um mundo cada dia mais globalizado e interconectado (MEC, Reuni, 2007).

Diante desse sistema antiquado de ensino e gestão das instituições o Programa Nacional lançou as diretrizes para que a IFES, criassem seus programas, de acordo com a realidade de cada uma, com planejamento adequado a cada estrutura de funcionamento. Planejamento este, cujos objetivos e metas devem apresentar resultados previstos no prazo de 05 anos.

Criar condições para ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior. (MEC, REUNI , 2007 P. 10)

Para alcançar os objetivos propostos, recursos foram destinados para permitir o crescimento das universidades federais incluindo a previsão de contratação de novos professores e reposição do quadro de técnicos administrativos, bastante reduzido nas IFES, para “criar as condições necessárias” em termos de recursos humanos.

Com o quadro de servidores em expansão é claro o desafio das IFES buscar condições de comprometer este público entrante com seus objetivos “em expansão”.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 METODOLOGIA

A metodologia utilizada baseia em pesquisa documental que trata da análise de materiais, fontes documentais que subsidiem a resolução do problema proposto.

A pesquisa documental tem por finalidade analisar documentos, chamados de primeira mão, ou seja, ainda não receberam tratamento analítico como correspondências de órgãos públicos e privados, em geral que estão em arquivos destas instituições, fotografias, diários, memorandos, regulamentos, gravações e vídeos. E, também, a análise de documentos de segunda mão, cujo conteúdo já foi trabalhado de alguma forma como relatórios de pesquisa ou de empresas, tabelas, manuais.

Para a presente pesquisa foram analisados relatórios impressos e eletrônicos da universidade, buscando informações sobre dados que demonstrem a prática de endomarketing e responsabilidade social da instituição, assim como jornais, boletins internos (impressos e eletrônicos), relatórios de gestão e atividades e manuais da instituição, assim como documentação legislativa que rege a administração pública aplicada aos órgãos da Administração Federal.

O estudo de caso da UFPR se concretiza através de sugestões que contribuam para criação de um clima motivador e que visem melhorar o ambiente de trabalho da UFPR com base em responsabilidade social e ao endomarketing.

4.2 BREVE HISTORIA DA UFPR

A História da Universidade Federal do Paraná confunde-se com a trajetória de desenvolvimento do Estado do Paraná. Fundada em 19 de dezembro de 1912 por Victor Ferreira do Amaral, que em seguida tornou-se seu primeiro Reitor. Esta data foi perspicazmente escolhida para sua criação, pois segundo seu fundador além de representar a emancipação política do estado deveria representar sua emancipação *intelectual*.

Em 1913 iniciou suas atividades oferecendo cursos de Ciências Jurídicas e Sociais, Engenharia, Medicina e Cirurgia, Comércio, Odontologia, Farmácia e Obstetrícia. Em 1950 foi federalizada tornando-se instituição pública e gratuita. Com este marco iniciou-se a expansão da UFPR com construção de seu primeiro Hospital Universitário em 1953, Construção do Complexo da Reitoria em 1958 e Construção do Centro Politécnico em 1961.

Passados 97 anos a “Universidade do Paraná” tornou-se referencia entre as Universidades Federais Brasileiras e símbolo da Capital Paranaense. Com a expansão de suas atividades hoje a Universidade Federal possui unidades distribuídas pelo Estado levando ensino de qualidade, e buscando desenvolvimento sustentável das localidades onde está inserida.

Missão da UFPR

Fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.

Princípios

- Universidade pública, gratuita, de qualidade e comprometida socialmente.
- Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão
- Liberdade na construção e autonomia na disseminação do conhecimento.
- Respeito a todas as instâncias da sociedade organizada.

Valores

- Comprometimento com a construção do saber e formação de profissionais competentes e comprometidos socialmente.
- Ambiente pluralista, onde o debate público é instrumento da convivência democrática.
- Preservação e disseminação da cultura brasileira.
- Proposição de políticas públicas.
- Comprometimento da comunidade universitária com a Instituição.
- Gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida.
- Eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento das atividades institucionais.
- Isonomia no tratamento dispensado às Unidades da Instituição.
- Respeito aos critérios institucionais usados na alocação interna de recursos.
- Cultura de planejamento e avaliação contínua da vida universitária.

4.2.1 Públicos da UFPR

Uma Instituição de Ensino possui diversos que são afetados direta ou indiretamente pela suas atividades. Quanto ao capital humano a UFPR conta servidores Técnicos Administrativos, Docentes, incluindo os servidores do Hospital de Clínicas – HC e da Maternidade Vitor Ferreira do Amaral – MVFA; funcionários da Fundação da Universidade Federal para Desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Cultura - FUNPAR, e ainda, pessoal apoio de terceirizados contratados para manutenção e segurança da Instituição.

A UFPR é instituição Autárquica, da Administração Indireta do Governo Federal. Neste sentido seu quadro de pessoal, ou seja, seu capital humano

reconhecido legalmente como “mão-de-obra” corresponde aos Técnicos Administrativos e Docentes contratados por regime estatutário, por meio de meio de concurso público.

Quanto aos demais colaboradores, se faz necessário esclarecer, dentro dos preceitos legais, qual a relação que possuem com instituição:

- a) Funcionários da FUNPAR – Os colaboradores atuantes na Fundação de apoio possuem contratos de trabalho por regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por esta razão não são atendidos pelas ações de gestão de pessoas promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR, uma vez que a Fundação é uma entidade privada sem fins lucrativos constituída com o objetivo de apoiar a gestão técnica, administrativa e financeira de programas e projetos de pesquisa, ensino, extensão, saúde, assistência social e desenvolvimento institucional da UFPR.
- b) Funcionários de manutenção e segurança – Em cumprimento ao Decreto nº 2.271 de 7/07/1997, art. 7º, a Administração Pública não deve ter em seu quadro permanente, servidores para desenvolver atividades de manutenção e limpeza ou vigilância, recepção, copeiragem, telecomunicações e reprografia. Neste sentido este tipo de “mão-de-obra” deve ser alocado por meio de contratação de empresas especializadas, por meio de licitação. Estes profissionais desenvolvem suas atividades dentro da instituição compartilham espaço com os servidores, mas não são considerados para fins de ações de gestão de pessoas, uma vez que seu vínculo empregatício é com a empresa contratada e não com a UFPR. A legislação veda a subordinação desses funcionários, cujas funções são consideradas como postos e não como cargos, uma vez que fazem parte de um contrato firmado entre a UFPR e a empresa que os emprega. Para tanto, um servidor designado fiscaliza o cumprimento do contrato, verificando se as

planilhas de custos contratadas estão sendo cumpridas, bem como a reposição de postos em caso de vacância, faltas ou afastamentos para tratamento de saúde.

Os demais stakeholders da UFPR correspondem aos alunos de graduação e pós-graduação, alunos de extensão, pais de alunos, órgãos reguladores, governo estadual e municipal (parceiros), empresas privadas, conselhos superiores, administração superior (poder executivo), imprensa, poder legislativo, fornecedores, associações de ex-alunos e associações sindicais, ex-alunos, concorrentes, fundações de apoio e comunidade local.

Dentre estes públicos destacam-se públicos internos ou externos, os quais que de diferentes formas, interferem na atuação da universidade, ou sofrem interferência de suas ações.

O planejamento da instituição prevê ações socialmente responsáveis destinadas a beneficiar seus diversos públicos. No entanto o objetivo deste trabalho é analisar ações destinadas ao público interno, buscando verificar se as ações de gestão de pessoas estão relacionadas com as teorias do endomarketing; e refletir sobre sua relação com a responsabilidade social e se a prática do marketing interno como possível catalisador da responsabilidade social.

4.3 POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA UFPR

As atividades da UFPR estão amparadas por ações que buscam promover o desenvolvimento da sociedade, tendo em vista o entendimento da instituição de que suas ações colaboram positivamente se baseadas em prestação de serviços que garantam direitos sociais, saúde e preservem o meio ambiente.

Estas ações são alicerçadas em políticas de inclusão através de sistema de cotas; inclusão de pessoas com necessidades especiais e adequação da infraestrutura para atender este público; gestão de resíduos da instituição através de parcerias com organizações do terceiro setor; promoção de programas educacionais de combate a drogas, entorpecentes e destinados a dependentes químicos, com objetivo de orientar servidores e alunos, ajudando-os a se tornarem saudáveis.

E, ainda promoção desenvolvimento sustentável das comunidades onde a instituição está inserida promovendo ações que visem o crescimento local através da educação e criando relacionamento com moradores e associações locais.

As pessoas são as organizações isto implica em afirmar que se uma organização desenvolve suas atividades respeitando princípios e preocupando-se no impacto social de suas atividades, nada se concretizaria sem as pessoas que a compõe. Retomando parte do conceito de responsabilidade social, o público interno, principal *stakeholder*, não poderia deixar de ser atendido por ações socialmente responsáveis, uma vez que ele planeja, organiza e executa ações para os demais atores envolvidos.

A instituição deve atender aos requisitos legais, primeiramente, e após promover por ela mesma ações que enfoquem o desenvolvimento profissional, humano e intelectual de seu colaborador. Com este objetivo a Universidade Federal do Paraná não poderia deixar de planejar e direcionar suas atividades de forma a criar condições para que o servidor seja a “Instituição”, conduzida pelos valores que a guiam:

Comprometimento da comunidade universitária [...] gestão participativa, dinâmica e transparente comprometida com melhores condições de trabalho e qualidade de vida, Eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento das atividades institucionais, Isonomia no tratamento dispensado às Unidades da Instituição.⁴

Para tanto existem programas para criar melhores ambientes de trabalho com planejamento de prevenção de riscos, qualidade de vida, programas de atenção a saúde do servidor e prevenção de doenças, incentivo à atividade física e controle de tabagismo, assim como desenvolvimento profissional e capacitação.

⁴ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Comissão de Assuntos Estratégicos Bernadete do Rocio Pieper.. [et. al.]. Plano de Desenvolvimento Institucional – 2007-2011. Curitiba, Editora UFPR, 2007.p. 11.

4.4 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

“Bom relacionamento com os órgãos mantenedores; mudança de cultura organizacional; e estabelecimento de políticas de gestão de pessoas”. Estas são algumas medidas, segundo o reitor da UFPR Zaki Akel Sobrinho, fundamentais para a valorização do servidor público e, conseqüentemente, melhoria na qualidade dos atendimentos e serviços prestados à população.⁵

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR – PROGEPE é a unidade responsável por gerir os Recursos Humanos da Instituição. E, de acordo com dados da folha de pagamento de abril de 2010, a UFPR contava com 1780 técnicos administrativos aposentados e 3461 ativos, 1977 técnicos administrativos do HC, 1255 docentes inativos 2636 ativos dentre estes docentes substitutos.

Dentre suas atribuições estão compreendidas as seguintes:

- ✓ Coordenar e programar as políticas de avaliação de desempenho e estágio probatório, capacitação, qualificação e adequação institucional dos recursos humanos da UFPR;
- ✓ Coordenar as ações do mapeamento de necessidades institucionais referentes a suprimento de pessoas, gerenciar o programa de dimensionamento das necessidades institucionais;
- ✓ Gerenciar a folha de pagamento, alimentar e proceder à manutenção de banco de dados funcionais dos servidores ativos, inativos e pensionistas, e orientar os docentes e os técnico-administrativos sobre os seus direitos e deveres;
- ✓ Desenvolver e programar políticas e diretrizes de prevenção e promoção à saúde ocupacional, saúde suplementar, segurança do trabalho, assistência biopsicossocial, benefícios diretos e indiretos.

⁵ Universidade Federal do Paraná. PROGEPE. Cesina Favorito. Reitor Fala aos Dirigentes de pessoas e propõe valorização do servidor público. Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://www.progepe.ufpr.br>>. Acesso em 24/10/2010.

As atividades da Pró-Reitoria obedecem a Legislação pertinente ao servidor público federal que estabelece diretrizes de recursos humanos, das quais se destacam:

- ✓ Lei nº 8.112 de 11/12/1990 - Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais;
- ✓ Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 - institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação PCCTAE e Plano de Carreira do Magistério (atualizado pela Lei nº 11.784 de 22/09/2008);
- ✓ Decreto nº 5.824 de 29/06/2006 - estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- ✓ Decreto 5.825 de 29/06/2006 - estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- ✓ Decreto nº 5.707 de 23/02/2006 - institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e, regulamenta dispositivos da Lei No. 8.112.

4.4.1 Capacitação, qualificação e progressão

A Lei nº 11.091 destaca as definições:

I – plano de carreira: “Conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade”; e de. II – cargo: “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor”.

O PCCTAE estabelece três programas: Dimensionamento das Necessidades Institucionais e de Pessoal, Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento.

Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento

A Lei 11091 prevê a progressão por capacitação que alcançada através da participação em cursos de educação não formal e; progressão por qualificação que compreende os cursos de educação formal: Graduação, Especialização *Lato e Strictu Sensu*.

O Decreto No. 5.707 define gestão por competência:

“Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da Instituição”.

Em seu art. 5º o referido Decreto menciona os instrumentos essenciais da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

- I - plano anual de capacitação;
- II - relatório de execução do plano anual de capacitação;
- III - sistema de gestão por competência.

Com vistas a atender a legislação pertinente, através de políticas de desenvolvimento de pessoas, o Conselho de Planejamento e Administração – COPLAD da UFPR aprovou a Resolução nº 37/09 que aprova o Plano de Qualificação e Capacitação de Servidores da UFPR no período de 2009 a 2012, e com base no Plano de Desenvolvimento Institucional do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação PDIPCCTAE da UFPR, cujos objetivos e metas compreendem:

Implantar ações de desenvolvimento dos servidores, por intermédio da qualificação, capacitação, treinamento, aperfeiçoamento, avaliação e acompanhamento pessoal profissional dos servidores, visando à qualificação do processo de trabalho, considerando sua natureza dinâmica, e o cumprimento da função social da Instituição constituindo-se em perspectiva funcional que tenha como parâmetros o planejamento, o desenvolvimento organizacional e a realização profissional dos servidores

A Resolução nº. 24/06 – COPLAD estabelece normas do Plano Institucional para Capacitação e Qualificação dos Técnico-Administrativos em Educação da UFPR, em seu Capítulo II prevê programas permanentes:

I - Programa de Integração Institucional: com o objetivo de promover a integração do servidor à Instituição, mediante a realização de atividades que abordem histórico, estrutura de processos acadêmicos e administrativos da UFPR; direitos e deveres do servidor público, plano de carreira, regime jurídico, segurança, saúde do servidor, e planejamento estratégico institucional;

II - Programa de Incentivo e Apoio à Educação Formal: com o objetivo de complementar os estudos do servidor, em todos os níveis, do fundamental à pós-graduação strictu sensu, de formal a promover o aperfeiçoamento profissional do servidor técnico-administrativo;

III - Programa de Treinamento: com o objetivo de oferecer ao servidor o desenvolvimento de habilidades e ferramentas para o desempenho de atividades vinculadas ao cargo, à função ou ao ambiente organizacional em que atua;

IV - Programa de Desenvolvimento Pessoal: com o objetivo de aperfeiçoar o servidor para ampliação de competências, habilidades e conhecimentos;

V- Programa de Desenvolvimento Gerencial: com o objetivo de formar e atualizar servidores para o desenvolvimento de atividades de gestão;

VI - Programa de Valorização Ético-Profissional do Servidor Público: com o objetivo de promover atividades que permitam o exercício consciente e valorização da função pública;

VII - Programa de Atividades Especiais: com o objetivo de promover e viabilizar a participação do servidor em congressos, seminários, palestras, exposições e eventos culturais.

O Ministério da Educação - MEC através da Portaria nº 07, de 22 de junho de 2009, instituiu os parâmetros necessários para disponibilização de Mestrado Profissional para os servidores técnicos de Instituições de Ensino Pública e Privadas. Na UFPR está em discussão entre os Departamentos de Administração Geral Aplicada – DAGA e a PROGEPE o instrumento de formalização do mestrado profissional em Gestão Pública, a ser oferecido aos servidores técnicos administrativos, ao passo que a Resolução nº 65/2009 do CEPE em seu art. 34, § 2º

destina 5% das vagas dos cursos de mestrado da instituição para servidores técnicos administrativos.

A Resolução nº 37/2009 prevê eventos de integração, cuja organização fica a cargo da Gestão de Pessoas da UFPR, a fim de promovê-los para alcançar os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, compreendendo os seguintes programas:

- ✓ Seminário Vida Plena;
- ✓ Integração Família UFPR;
- ✓ Semana do Servidor anualmente.
- ✓ Encontros dos profissionais por área de atuação e ou de cargo: secretários, assistentes sociais, técnicos em laboratório, financeiros e outros;
- ✓ Espaço Mulher (Temáticas do Universo Feminino e Relações de Gênero);
- ✓ Eventos no Campus Palotina, no Centro de Estudos do Mar e Setor Litoral.

Os Docentes contam com programas de desenvolvimento da carreira de magistério, conforme metas estabelecidas pelo PDI UFPR e desenvolvidos, em geral, pela PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação, pela PRPPG Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Setores e/ou demais Pró-Reitorias que podem contribuir com a capacitação e aperfeiçoamento dos docentes e técnicos promovendo encontros, seminários, workshops para tratar de assuntos específicos.

O relatório de Atividades de 2009 da UFPR destaca dois programas com esse fim:

- ✓ Capacitação Pedagógica para Docentes - PROGRAD, cujo objetivo é desenvolver uma política de capacitação pedagógica dos docentes da UFPR mediante ações como cursos, oficinas e seminários;
- ✓ Programa Institucional de Capacitação de Docentes e Técnicos – PICDT da Coordenação e Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -

CAPES, cujo objetivo é conceder bolsas para qualificação de docentes e técnicos da UFPR (o Programa esta sendo substituído pelo PANFLOR – Programa Institucional de Formação de Quadros Docentes da CAPES)

A Carreira de docente na UFPR obedece aos preceitos da lei, assim como dos técnicos administrativos, pode ser vertical por titulação (Mestrado e Doutorado); progressão por mérito mediante apreciação de seu desempenho acadêmico contemplados pelas classes estabelecidas pela legislação; progressão horizontal de um nível para outro, dentro de uma mesma classe em que o docente encontra-se inserido.

Consideram-se para fins de progressão atividades como orientação de alunos, atividades de extensão e pesquisa, atividades de administração acadêmica da instituição, produção científica e capacitação docente, obedecendo ao interstício de dois anos para progressão para professores da graduação e dezoito meses para docentes do ensino básico, técnico e tecnológico.

Para analisar os processos de concessão e de avaliação de desempenho dos professores foi criada no âmbito das IFES as Comissões Permanentes do Pessoal Docentes – CPPD, sendo os processos gerenciados pela comissão e encaminhados a PROGEPE para fins de cadastro em folha de pagamento de progressão e mudança de alteração de regime de trabalho atendendo aos requisitos previstos na legislação pertinente⁶.

A Comissão Permanente de Pessoal Docente tem como atribuições:

1) Apreciar os assuntos concernentes:

- a) à alteração do regime de trabalho dos docentes;
- b) à avaliação do desempenho para a progressão funcional dos docentes;
- c) aos processos de ascensão funcional por titulação;

⁶ Decreto nº 94664 de 23 de julho de 1987 e Portaria Ministerial 475 de 26 de agosto de 1987

d) à solicitação de afastamento para aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado.

- 2) Desenvolver estudos e análises que permitam fornecer subsídios para fixação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal docente e de seus instrumentos. Prestar assessoramento ao dirigente da instituição federal de ensino para a formulação e acompanhamento da política de pessoal docente.

Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal

Os objetivos do programa são estabelecer uma matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas através da análise dos seguintes aspectos:

- ✓ quadro de pessoal incluindo aspectos de composição etária e saúde ocupacional;
- ✓ estrutura organizacional e suas competências;
- ✓ processos e condições de trabalho;
- ✓ condições tecnológicas da Instituição.

Com o conhecimento destes aspectos a função do programa visa criar condições para IFE sanar dificuldades quanto à substituição de pessoal terceirizado identificando a necessidade de concurso público; desvios de função existentes e adequar a força de trabalho através de ajustes e remanejamento, respeitando a diversidade existente entre as diversas unidades e identificar as necessidades de democratização e adaptação a novas tecnologias, o programa teve início em 2006.

Avaliação de Desempenho

Atendendo ao disposto na Lei 11.091 o COPLAD através da Resolução nº 21/08 aprovou a avaliação de desempenho dos servidores técnicos administrativos em educação no âmbito da UFPR com os seguintes objetivos:

I- promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade;

II- fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da UFPR;

III- analisar, com vistas à melhoria dos processos de trabalho, o cumprimento de metas estabelecidas, bem como identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV- gerar informações que venham subsidiar a elaboração dos programas de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento na carreira, de movimentação e dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional;

V- aferir o mérito para progressão por mérito profissional.

A avaliação de desempenho dos Docentes é normatizada pelas Resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão- CEPE, de acordo com o definido pela Legislação pertinente a carreira do Magistério⁷:

- ✓ Resolução nº 38/2009 - normatiza o processo de avaliação de desempenho e de titulação dos docentes da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico na UFPR;
- ✓ Resolução nº 09/2008 que estabelece critérios de avaliação do desempenho acadêmico dos docentes para fins de progressão na carreira do magistério superior na UFPR, cujas tabelas de progressão estão no Anexo II do presente trabalho.

A avaliação de desempenho constitui o instrumento gerencial que visa subsidiar o planejamento da instituição de pessoas é anual, todavia o interstício para a progressão por mérito profissional a cada dezoito meses, contados da data da última progressão.

⁷ Lei nº. 11.784, de 22 de setembro; Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 e o disposto no anexo ao Decreto nº 94.664, de 23 julho de 1987, nas normas complementares exaradas na Portaria nº 475/MEC, de 26 de agosto de 1987 e da Lei nº 9.394 de 23 de dezembro de 1996; na Lei nº 11.344 de 08 de setembro de 2006 e nas normas complementares exaradas pela Portaria do MEC nº 7, de 29 de junho de 2006.

Esses programas visam subsidiar a capacitação, aperfeiçoamento e valorização dos servidores técnicos administrativos e docentes no âmbito da UFPR, permitindo a progressão por desempenho, por mérito ou por qualificação e capacitação.

4.4.2 Qualidade de vida e atenção a saúde do servidor

Em atenção à qualidade de vida e a saúde do servidor, a PROGEPE possui os seguintes programas:

Vida Plena

O Seminário Vida Plena que foi planejado em etapas para oferecer um momento de integração de discussão de entre gestores e servidores, aliado a um momento de lazer. Em 2009 o Seminário não ocorreu tendo em vista a pandemia da gripe H1N1.

Casa 3

A casa 3, localizada no Centro Politécnico, oferecem serviços de atenção básica a saúde do servidor oferecendo atendimentos que agregam serviços de odontologia, psiquiatria, homeopatia, assistência social, mediante a orientação e atendimento de enfermagem, através da realização de consulta, triagem, procedimentos técnicos, atividades educativas, participação em programas de saúde, aplicação de vacinas, palestras educativas; atendimento e acompanhamento de problemas sócios familiares e situações ligadas à área de saúde, trabalho e acadêmica.

Semana do Servidor

A Semana do Servidor que ocorre anualmente é um programa que visa promover oficinas, palestras, torneio, trilhas, mostras artísticas e workshops. Busca contribuir para o desenvolvimento pessoal do servidor através de eventos que possibilitem interação social, e ainda, o desenvolvimento cultural, social e artístico valorizando suas habilidades.

O objetivo desses eventos é elevar a autoestima promover desenvolvimento integral e alcançar à melhoria da qualidade de vida dos servidores. Em 2009 a Semana do Servidor ofereceu oficinas extensivas a família do servidor propiciando mais um momento de entretenimento familiar.

Existem programas e ações que acontecem de forma descentralizada, ou seja, ocorrendo nos Setores, Pró-Reitorias e Departamentos ações por iniciativa de servidores, professores e alunos com vistas a aumentar a qualidade de vida de toda a comunidade acadêmica ou capacitação em assuntos específicos condizentes com as atividades diárias de cada unidade.

Um exemplo de qualidade de vida é programa Ciclovida que busca incentivar o uso da bicicleta nos Campi por alunos, professores e servidores.

Encontros e Seminários tais como os o Encontro de Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós e Seminários de Planejamento e Captação de Recursos.

Estes eventos não são considerados para fins de progressão funcional, mas são eventos que capacitam e possibilitam momentos de integração e *brainstorming* entre os setores, facilitando a comunicação a partir da discussão e troca de ideias de problemas enfrentados na execução dos diversos processos e atividades da instituição.

4.4.3 Comunicação no âmbito da UFPR

A UFPR possui diversos veículos de comunicação interna e externa, destacam-se na comunicação interna destinada aos servidores os seguintes meios:

- a) sitio da UFPR – As notícias são publicadas pela Assessoria de Comunicação Social - ACS, onde se localizam as principais matérias referentes à instituição, destinadas a toda comunidade universitária, e também, a sociedade;
- b) sites das Pró-Reitorias que publicam informações relevantes às suas atividades e competências. Destaca-se o Site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas que publica informações e matérias destinadas ao público interno;
- c) Informe do Servidor - publicado pela ACS e impresso pela Imprensa Universitária é o veículo de comunicação destinada exclusivamente ao servidor ativo ou inativo com vistas a comunicá-los sobre os assuntos que legislativos, noticiais e outras informações importantes sobre carreira, benefícios, serviços e ações que estejam sendo desenvolvidas em prol deste público;
- d) Boletim UFPR - transmitido por *mailing list*, é segmentado para servidores, docentes, alunos por Setor, com vistas a levar informações pertinentes a cada público em especial.

Existem publicações da PROGEPE destinadas a orientar servidores a prevenir acidentes em serviço ocasionados nas seguintes condições:

- a) Manual para orientar sobre procedimentos em caso de acidentes com materiais biológicos, químicos, e folders instrutivos de como evitar contaminação de doenças como hepatite b e c , caxumba, varicela e a Human Immunodeficiency Vírus -HIV;

- b) Folders com orientações sobre o atendimento prestado quanto à atenção a saúde do servidor, atendimento pela Unidade de Segurança e Saúde Ocupacional,
- c) Folders com orientação sobre insalubridade e periculosidade, conceitos e explicações gerais sobre a tolerabilidade no ambiente de trabalho quanto a agentes insalubres e perigosos;
- d) Folders com orientações sobre os equipamentos de segurança necessários para determinadas atividades com vistas a evitar acidentes de trabalho.

A Ouvidora do Servidor, recém criada, tem objetivo de ser um canal disponibilizado ao servidor tal qual a Ouvidoria da UFPR que busca acompanhar e buscar soluções a problemas que possam causar algum tipo de dano físico ou moral aos servidores, funcionários da FUNPAR e terceirizados.

Possui como função ser uma unidade que garanta direitos e prestar colaboração a servidores e funcionários buscando formas de ajudar que suas demandas sejam solucionadas.

A Comissão de Ética que busca promover o cumprimento do código de ética do servidor público, sendo um importante instrumento para o exercício da cidadania e aumento da credibilidade da instituição; a criação do Informe do servidor que foi lançado neste ano, estas ações demonstram o comprometimento com o alcance dos objetivos do PDI.

Em termos de comunicação percebe-se que há veículos suficientes para que a informação alcance o interessado, no entanto muitos não a leem, ou não se interessam pelo que esta sendo comunicado, pois é comum encontrar instituição pessoas que não conhecem serviços e benefícios oferecidos aos servidores. Este é um obstáculo a ser transposto.

Nas palavras do Reitor da UFPR no início deste capítulo, observa-se que é explícito o conhecimento da Administração Central a respeito das dificuldades encontradas para se promover mudanças de Gestão de Pessoas nas IFES públicas,

não bastasse à carência de recursos, há ainda um caminho bastante árduo a ser perseguido que é mudança de uma cultura, que não será alcançada nesta gestão, mas é a partir do planejamento instituído neste mandato que mudanças influenciarão rotinas e o desenvolvimento futuro da UFPR em termos de gestão de pessoas.

5 ENDOMARKETING COMO CATALISADOR DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O eixo central da atual administração é o ser humano, é o bem estar das pessoas. Motivando e valorizando seus docentes, técnicos administrativos e alunos, a UFPR com certeza estará investindo num futuro promissor, com formação não apenas de profissionais, mas, também, de cidadãos, com compromisso social.⁸

Uma vez mais aproveitando as palavras do dirigente máximo da Instituição reflete-se a respeito da necessidade de motivar as pessoas para que elas se sintam impelidas a ser a instituição.

O ser humano possui uma hierarquia de necessidades e tendo suas necessidades básicas atendidas ele busca satisfazer outras necessidades superiores.

A Gestão de Recursos humanos de uma IES pública é pautada por leis, no entanto, as instituições são diferentes, pois as pessoas que as compõe são diferentes.

A legislação pertinente ao servidor público em educação, seja ele técnico ou docente, tem abordado principalmente benefícios, através do atendimento à saúde e reembolso de plano de assistência a saúde, buscando assim assegurar as necessidades básicas, e é bastante focada na capacitação e qualificação devido à demanda criada abertura de mercados.

Benefícios e valorização através da progressão concedida financeiramente aos servidores técnicos e docentes é um fator motivacional, no entanto estudos demonstram que o ganho financeiro produz motivação temporária e isso reporta novamente a hierarquia das necessidades humanas sugerida por Maslow.

A UFPR ,através de seu PDI, propõe metas de capacitação de seu quadro até 2011 e segundo dados do Relatório de Atividades de 2009 os resultados estão

⁸ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Celsina Favorito. Reitor convida novos servidores para participar de gestão compartilhada. Curitiba, 2009. Disponível em:<<http://www.progepe.ufpr.br>>. Acesso em 20/04/2010.

próximos do cumprimento das metas; e criou serviços para atender aos servidores tais como a Ouvidoria do Servidor, e a Comissão de Ética.

A criatividade dos dirigentes para modificar a forma de gerir o capital humano de uma instituição pública é o seu diferencial, tendo em vista sua diversidade humana, financeira e física. Algumas sugestões podem ser consideradas com esse fim:

- Incentivar o uso de programas de qualidade para que os próprios servidores, permitindo que eles próprios organizem seus espaços de trabalho em relação à ordem e arrumação;
- Concursos de ideias para melhoria do ambiente de trabalho e processos;
- Incentivar a criação de ambientes de comunicação horizontal por unidade;
- Promover eventos de liderança, em especial em trocas de gestão quando há uma grande preocupação dos servidores sobre o que esperar dos novos gestores;
- Incentivar a publicação de ações por setor promovendo transparência das ações e incentivando o uso pelos servidores locais;
- Incentivar as discussões internas cada departamento em pequenos eventos internos;
- Reativar o banco de talentos para facilitar movimentação de funcionários insatisfeitos com suas atividades;
- Criar uma integração entre departamentos, informática e marketing e comunicação para criação um portal, blog ou uma intranet, onde os servidores possam trocar ideias sem sair de seus departamentos, elegerem assuntos por semana e abrir discussões promovendo contanto entre unidades que pouco se comunicam;
- Gestão participativa e descentralizada nas unidades, por meio de capacitação dos dirigentes, bem como incentivar a participação em

seminários que tratem de administração de conflitos voltados aos dirigentes;

- Incentivo ao voluntariado e criação de programas de divulgação interna abordando ações de responsabilidade social desenvolvidas pela instituição, pois este planejamento ser observa no PDI atual é voltado ao ensino, pouco se fala de responsabilidade social que envolva servidores (ensinamos para alunos, não para servidores);
- Qualidade de Vida: aumentar o numero de atividades da semana do servidor em que a família do servidor também possa ser aceita, e outros eventos que comporte esta integração;
- Promover conhecimento a comunidade universitária de cursos de extensão que tratem de atividades culturais, teatro, dança, atividades culturais em que o servidor ou família possa também fazer parte (estes programas são voltados a alunos e comunidade, muito pouco é divulgado para os servidores).

A responsabilidade social é uma prática empresarial, uma forma de gestão que tem por objetivo promover o desenvolvimento da empresa através de atitudes que produzam desenvolvimento também de seus parceiros.

A Responsabilidade Social é mais que cumprir leis é manter a gestão de negócios voltada a valores éticos, desenvolver ações voltadas a criar desenvolvimento para os funcionários respeitando-os, fazendo-os sentir-se integrados com os objetivos lucrativos sociais da empresa.

O endomarketing busca utilizar os conceitos do marketing voltado para dentro da empresa com vistas buscar comprometimento dos funcionários para com os objetivos da empresa, através do desenvolvimento de programas que os motivem, os conquistem para que se sintam como parte importante no desenvolvimento da empresa e conseqüentemente de seu próprio crescimento.

O endomarketing, assim como a responsabilidade social é formado por atitudes éticas de transparentes , busca criar um processo de gestão

“compartilhada”, incentivando em diversos programas a comunicação e integração entre os diversos atores.

Considerando estes aspectos conclui-se que o endomarketing é um catalisador de responsabilidade social, uma vez que permite as empresas transpor os requisitos legais, através de programas diferenciados, valorizando e motivando os funcionários para conquista de seu sucesso profissional, por conseguinte o sucesso da empresa, com a qualidade dos serviços prestados sendo aumentada.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa procura definir os conceitos de Responsabilidade Social, Marketing e Endomarketing, com objetivo de verificar se a prática do Endomarketing em uma Instituição de ensino pública pode ser um catalisador de suas ações de responsabilidade social, considerando que a responsabilidade social busca gerar desenvolvimento não somente das empresas, mas também de seus públicos, e considerando que o marketing deve estar integrado em todas as ações de uma instituição, buscou-se definir estes conceitos e através do estudo bibliográfico e documental para trazer à luz a realidade da gestão de pessoas de uma instituição de ensino superior pública, com vistas a promover comparação dos programas e entendimento do que se pode considerar como endomarketing, e a que ponto este está interagindo com a responsabilidade social para tornar-se seu catalisador.

Esta discussão foi proposta em virtude da urgência em mudanças de gestão de pessoas para prestação de serviços públicos com eficiência, demandada pela carência de profissionais capacitados para o enfrentamento de carreiras em mercados globais.

Uma fraqueza das IFES refere-se à carência de recursos públicos para se investir em ações que promovam motivação de servidores. As IFES estão submetidas ao cumprimento de leis que propõem planos de carreira e critérios de progressão, bem como define que outros benefícios o servidor em educação faz jus durante a carreira em uma IES pública.

Esses fatores exigem que os gestores utilizem-se de criatividade para manter seus funcionários dispostos a compartilhar dos interesses da instituição como seus próprios contribuindo para o crescimento de todas as partes interessadas.

Uma das principais dificuldades encontradas por uma instituição de ensino pública é a mudança de cultura devido à abrangência do universo de pessoas

atingidas, além do pequeno número de pessoas disponíveis para efetuar todo trabalho, o que possibilita a insatisfação do servidor.

Algumas sugestões foram abordadas na pesquisa, entretanto, há bastante trabalho a ser desenvolvido neste sentido, o primeiro passo é o conhecimento destas deficiências pelos dirigentes, conhecimento que já se percebe é preocupação da gestão atual. Por outro lado para se promover responsabilidade social e endomarketing é preciso desenvolver um processo educativo (um dos fundamentos do endomarketing), uma vez que as pessoas não são abertas as mudanças radicais, principalmente por tratar-se de uma instituição, cujos cargos de direção mudam, em geral, a cada quatro anos, causando um temor das mudanças que certamente iram ocorrer. As pessoas precisam aprender que mudanças são necessárias e começam internamente, em cada unidade, respeitando a diversidade de cada de cada setor, e pelo comprometimento da administração ao planejar o futuro da instituição.

O Estudo demonstra que o endomarketing é um catalisador de responsabilidade social e como sugestão de continuidade de pesquisa recomenda-se: formulação de um plano de endomarketing para instituição, implantação de um projeto piloto, acompanhamento e avaliação para verificar o impacto das ações por meio da formulação de indicadores.

As universidades públicas são fundamentais para diminuir o processo de exclusão em nosso país, vez que assumem a responsabilidade de formar cidadãos éticos e socialmente responsáveis, não poderia deixar de olhar para seu público interno e prepará-los para este fim.

REFERÊNCIAS

- ASLHEY, P. A. et al.. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Apresentação Trabalhos Acadêmicos NBR 14724/02**. Rio de Janeiro. 2005.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BORBA, E. R. et al. Terceiro Setor: responsabilidade social e voluntariado. Curitiba: Champagnat, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 3 ed. São Paulo: Atalhas, 1994.
- BRUM, A. de M. Endomarketing como estratégia de Gestão – encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.
- DUARTE, G. D.; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. São Paulo: LTC- Livros Técnicos e Científicos: Fundação Assistencial Brahma, 1986.
- ENTSCHEV, B. Endomarketing. Coluna Talento em Pauta, Jornal Gazeta do Povo. Curitiba, 27 de maio de 2010. Disponível em: <<http://WWW.gazetadopovo.com.br/colunistas/conteúdo.phtml?tl=1&id=1006643&tit=Endomar>>. Acesso em 27/05/2010.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores de Responsabilidade Social. São Paulo: Ethos, 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 05/05/2010.
- INSTITUTO IBASE. Dez Anos de Balanço Social. São Paulo: IBASE, 2008. Disponível em: <<http://www.balançosocial.org.br>>. Acesso em: 05/05/2010.
- KOTLER, P. Administração de marketing – análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1978.
- LEVITT, T. **Marketing Myopia**. In Harvard Business Review. julho-agosto de 1960, pp 45-56.
- MELO NETO, F.P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO NETO, F. P.; BRENNAND, J. M. Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Programa de Reestruturação das Universidades Federais REUNI. Disponível em:

<http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=81>. Acesso em 25/04/2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Comissão de Assuntos Estratégicos Bernadete do Rocio Pieper.. [et. al.]. **Plano de desenvolvimetro institucional – 2007-2011**. Curitiba: Editora UFPR, 2007.

_____. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos**.. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos , 2).

_____. Sistema de Bibliotecas. **Citações e notas de rodapé**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos , 3).

_____. Sistema de Bibliotecas. **Redação e editoração**. Curitiba, Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos , 9).