

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IVANETE PAULINO XAVIER RAIMUNDO

ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA

CURITIBA

2013

IVANETE PAULINO XAVIER RAIMUNDO

ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA

Monografia apresentada a
Coordenação de Políticas Integradas de
Educação a Distância da Pró-reitoria de
Graduação da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Educação a Distância.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Regiane Regina
Ribeiro

CURITIBA

2013

Dedico esta monografia a minha filha e esposo, pela compreensão de que nossa ausência em momentos tão especiais de suas vidas foi necessária para aprofundar meus conhecimentos, indispensáveis para auxiliá-los no futuro, e minha irmã, que não mediu esforços para cuidar de minha família na minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de concretização de mais uma etapa.

A Orientadora, Prof^a. Dr^a. Regiane Ribeiro, pelo comprometimento demonstrado ao longo da pesquisa.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho.

"Posso todas as coisas em Cristo que me fortalece."
Filipenses 4.13

RESUMO

Esta monografia de conclusão de curso aborda um tema da administração: o Endomarketing que tem como definição a aplicação de técnicas e princípios do marketing, voltadas para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Com isso a monografia apresenta uma forma de melhorar a gestão pública, visando à implantação de um programa de endomarketing, incentivando a participação dos funcionários. A estratégia tem melhores resultados quando aplicada pela área de marketing, mas planejado pela área de recursos humanos. Assim, é possível criar maior comprometimento e sentido para o trabalho sendo visto como uma estratégia de gestão decisiva e determinante para a organização. A fundamentação teórica discutida é de conceitos teóricos a luz dos autores: BRUM, CERQUEIRA e BEKIN. E também dos autores da revisão de literatura dos autores: GARCIA ARETIO, MORAN.

Palavras-chave: EaD; Endomarketing; Capital Humano.

ABSTRACT

This conclusion monograph addresses a topic of ongoing administration: the Endomarketing whose definition the application of marketing principles and techniques, aimed at the satisfaction of the public and domestic alliance in order to better serve external customers. Thus the monograph presents a way to improve public management, aiming at the implementation of a program of internal marketing, encouraging employee participation. The strategy has the best results when applied by marketing, but planned for the area of human resources. Thus, it is possible to create greater commitment and direction to the work being seen as a management strategy and decisive determinant for the organization. The theoretical discussion of theoretical concepts is the light of the authors: BRUM, CERQUEIRA and BEKIN. And the authors of the literature review the authors: GARCIA ARETIO, MORAN.

Keywords: DL; Endomarketing; Human capital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1

Pesquisa de implantação do curso de endomarketing na modalidade EaD

38

LISTA DE SIGLAS

CIPEAD- Coordenação de Integração de Políticas e Educação a Distância

DSG – Departamento de Serviços Gerais

EaD - Educação a Distância

PRA – Pró Reitoria de Administração

UFPR - Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	13
2.1 CONCEITOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	14
2.2 HISTÓRIAS DO EaD NO BRASIL E NO MUNDO.....	14
2.3 CARACTERÍSTICAS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	15
2.3.1 O planejamento didático.....	16
2.3.2 O estudante e as tecnologias.....	17
2.3.3 Avaliação.....	18
3 ANÁLISE DOS CONCEITOS DO ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA.....	19
3.1 CONCEITUAÇÃO DO ENDOMARKETING.....	19
3.1.1 Valores culturais.....	20
3.1.2 O poder público interno.....	23
4 DIAGNÓSTICO DA RELAÇÃO ENTRE A UFPR E SEU PÚBLICO INTERNO..	26
4.1 CURSO DE ENDOMARKETING PARA GESTORES PÚBLICOS NA MODALIDADE EaD.....	27
4.1.1 Metodologia.....	27
4.2 ELABORANDO UMA PROPOSTA DE CURSO ENDOMARKETING EM EAD, PARA O GESTOR PÚBLICO ATRAVÉS DOS CONCEITOS E PERSPECTIVAS DOS AUTORES ESTUDADOS.....	27
4.2.1 Ficha técnica de curso a distância.....	27
4.2.2 Subordinado x cliente interno.....	33
4.2.3 Marketing x qualidade.....	34
4.2.4 Cultura de organização e mudança.....	34
4.2.5 Os servidores públicos e o endomarketing.....	36
4.2.6 A pesquisa como forma de conhecimento das necessidades cliente.....	37
4.2.6.1 Pesquisa quantitativa.....	39
4.3 ANÁLISES DOS DADOS.....	40
4.4 RESULTADO E DISCUSSÃO.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	44

INTRODUÇÃO

O ser humano, quando envolvido em algum tipo de atividade profissional, ocupa aproximadamente um terço das horas do seu dia com o trabalho, o que faz este tempo adquirir uma importância considerável na sua vida. E ainda, que o trabalho proporciona às pessoas uma válida oportunidade de socialização e de estar inserido em grupos, algo indispensável ao ser humano.

As organizações têm se preocupado cada vez mais com seu público interno, ou seja, seus funcionários (colaboradores), buscando ouvir suas sugestões, incentivar a participação deles nas tomadas de decisão. Isto tudo visando elevar o nível de satisfação dentro da organização.

Funcionários mais satisfeitos, valorizados e felizes tornam-se pessoas mais produtivas, e esse capital humano motivado acaba se transformando num valioso diferencial da organização.

A população brasileira reclama (e muitas vezes com razão) da maneira que são tratados nas repartições públicas, fazendo com que o fato de trabalhar os funcionários dos órgãos públicos seja uma verdadeira e inquestionável necessidade para um gestor público preocupado com a qualidade dos serviços prestados.

Na maioria, esta reclamação usual da população brasileira, apresenta inércia por parte de alguns servidores, bem como, o descaso, a falta de vontade em ajudar de maneira útil o contribuinte.

Uma das estratégias úteis que podem ser tomadas para a busca de um maior comprometimento do funcionário com a empresa ou, no caso aqui abordado, do servidor público com o seu órgão de lotação é uso da ferramenta de gestão chamada endomarketing.

No endomarketing, é criado um mecanismo útil de motivação quando a equipe de servidores se sente parte integrante da administração pública, o que vislumbra a importância do seu trabalho para a gestão da máquina pública e se sente agente responsável pela melhoria da qualidade de vida na sociedade.

Uma equipe motivada faz um marketing permanente da organização sem que o perceba, pois quando mostra eficiência e dedicação pelos seus serviços o servidor encanta o cidadão e com isso, sem dúvida, a imagem da administração pública brasileira tende a melhorar.

Podem ser exemplificadas como possíveis razões de desmotivação: baixo salário; falta de opinião do funcionário em relação ao seu desempenho, falta de informação dos colaboradores a respeito da organização e dos seus processos; falta de estrutura para realização de um bom trabalho; frustrações a respeito da perda de promoções; aumento desproporcional na carga laboral, dentre outros.

Portanto, justifica-se um curso do endomarketing para gestores no serviço público, pois uma equipe motivada faz um marketing permanente da organização sem que o perceba, pois quando mostra eficiência e dedicação pelos seus serviços, o servidor encanta o cidadão e com isso, sem dúvida, a imagem da administração pública brasileira tende a melhorar.

Como melhorar o atendimento e serviços ao público externo por parte da UFPR?

a) a utilização do Endomarketing pode elevar o nível de satisfação dentro da organização.

b) o endomarketing pode proporcionar aos servidores públicos uma válida oportunidade de socialização e de estar inserido em grupos, algo indispensável ao ser humano.

c) através do endomarketing, buscar ouvir sugestões dos servidores, incentivando a participação deles nas tomadas de decisão. Isto tudo visando elevar o nível de satisfação dentro da organização.

A metodologia da monografia acontecerá em três momentos:

1º momento: Pesquisa bibliográfica e documental para desenvolvimento da fundamentação teórica em EAD e em Endomarketing.

2º momento: Pesquisa descritiva qualitativa com questionário fechado aplicativo a uma amostra de funcionários da Pró-Reitoria de Administração - PRA no setor do Departamento de Serviços Gerais- DSG da UFPR.

3º momento: Análise dos dados e proposta do curso para gestores seguindo a etapas aprendidas no curso.

Pretende-se apresentar os conceitos da Educação a Distância, a história suas principais características no Brasil e no mundo. A seguir, apresentaremos as Análises dos conceitos do endomarketing na gestão pública e no último capítulo apresentaremos o diagnóstico da relação entre a UFPR seu público interno, com uma proposta do curso de endomarketing para gestores públicos na modalidade EaD através dos conceitos e perspectivas dos autores estudados.

2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Neste capítulo pretende-se apresentar os conceitos da educação a distância, a história e suas principais características do EaD no Brasil e no mundo, também seus avanços através da tecnologia.

Para verificarmos as características da EaD, inicialmente sistematizaremos alguns elementos conceituais relacionados a essa modalidade. Vamos iniciar discutindo o conceito de educação.

2.1 CONCEITOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Educação a distância é uma modalidade de educação mediada por tecnologias em que alunos e professores estão separados espacial e/ou temporalmente, ou seja, não estão fisicamente presentes em um ambiente presencial de ensino-aprendizagem¹.

É ensino/aprendizagem onde professores e alunos não estão normalmente juntos, fisicamente, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet. Mas também podem ser utilizados o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes.

Na expressão "ensino a distância" conforme MORAN, a ênfase é dada ao papel do professor (como alguém que ensina a distância). Preferimos a palavra "educação" que é mais abrangente, embora nenhuma das expressões seja perfeitamente adequada.

Baseados em Paulo Freire, podemos afirmar que a ação de educar é uma ação na qual todos (alunos e professores) ensinam e aprendem dirigidos pelo professor; dirigidos, não direcionados. É uma ação em que o professor não apenas informa, mas estabelece uma interação com os alunos e, ao dirigir o processo, sendo conhecedor profundo de sua área, é também aprendiz na busca constante de novos conhecimentos em todos os espaços.

¹ O que é educação a distância?. José Manuel Moran. Escola de Comunicação e Artes da USP (Universidade de São Paulo) - acessado em 20 de fevereiro de 2013.

2.2 HISTÓRIAS DO EAD NO BRASIL E NO MUNDO

Na história da EaD identificamos os avanços da ciência e da tecnologia através de três gerações de EaD: ensino por correspondência, ensino multimídia e ensino telemático Aretio (2001).

Já Moore e Kearsley (2007) apresentam cinco gerações: estudo por correspondência, transmissão por rádio e televisão, uma abordagem sistêmica, que envolve o nascimento da Universidade Aberta, teleconferência e aulas virtuais baseadas no computador e na internet.

No Brasil, as bases legais para a modalidade de educação a distância foram estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que foi regulamentada pelo Decreto n.º 5.622, publicado no D.O.U. de 20/12/05 (que revogou o Decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, e o Decreto n.º 2.561, de 27 de abril de 1998) com normatização definida na Portaria Ministerial n.º 4.361, de 2004 (que revogou a Portaria Ministerial n.º 301, de 07 de abril de 1998).

Em 3 de abril de 2001, a Resolução n.º 1, do Conselho Nacional de Educação estabeleceu as normas para a pós-graduação lato e stricto sensu.

A Educação a Distância (EaD) no Brasil é considerada, nos termos da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, como a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação. Importante frisar que o conceito de EaD como a própria EaD, vem sofrendo alterações à medida que novas teorias, novas mídias, novos métodos de ensino estão sendo desenvolvidos.

2.3 CARACTERÍSTICAS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Para conhecermos mais da educação que acontece na modalidade de EaD, iremos apresentar algumas características da modalidade de EaD, partindo dos

estudos realizados por Landim (1997), Oliveira (2001) e Moraes (2008). As características selecionadas, neste momento, são:

Democratização – pela EaD há a possibilidade de educação para todos, com redução ou eliminação das dificuldades de acesso a cursos. Representa a igualdade de oportunidades de formação, de modo especial para as pessoas que não podem frequentar a escola presencial.

Individualização – na modalidade de EaD, o professor ou tutor pode dar atenção singular a cada estudante, no tempo e espaço de estudo selecionado pelo estudante.

Autonomia – como na modalidade presencial, a EaD tem por objetivo desenvolver a autonomia, a capacidade de auto-organização, de autoprodução, a capacidade do estudante de emancipar-se, de se tornar sujeito da aprendizagem. A autonomia é a capacidade que precisamos desenvolver para organizar as nossas ideias, para fazer sínteses de pensamentos e usar os conhecimentos em diferentes situações, tirando nossas próprias conclusões. Segundo Moraes (2008), a EaD, se bem planejada, pode se constituir em um instrumento útil de formação do aprendiz e desenvolvimento de sua autonomia.

Abertura – a abertura na EaD surge da diversidade e amplitude na oferta de cursos. No contexto histórico discutido anteriormente, percebemos essa característica ao observarmos o quanto os cursos podem ser ofertados de forma diferente, atingindo poucos ou muitos, com pequenas ou grandes distâncias, dispersos geograficamente ou aglomerados.

Educação Permanente – a EaD é um caminho para a aprendizagem ao longo da vida. É a oportunidade de ampliarmos continuamente nossos conhecimentos, seja para a vida profissional ou apenas para aprimoramentos na vida social e cultural. Afinal, podemos participar de formação continuada aproveitando tempo disponível, independente de estarmos próximos ou distantes geograficamente da instituição que a promove.

Socialização – a EaD estimula a colaboração, o desenvolvimento da capacidade de participação em grupos, tanto em espaços presenciais quanto virtuais.

Dialogicidade – é a possibilidade de diálogo, em ambientes virtuais, com os colegas e professores, com os objetos de estudo, nos processos de reflexão e produção. O diálogo é possível quando há compreensão do outro, dos significados

que atribuímos ao que é discutido, é a busca pelo entendimento de um objeto em estudo.

Flexibilidade – a modalidade de EaD foi criada para atender estudantes em diferentes necessidades, principalmente em relação ao tempo e ao local de estudo.

Construcionismo contextualizado – esta característica precisa estar mais presente nas propostas de EaD, pois caracteriza o atendimento ao interesse dos alunos, sugerindo estudos que abordem contextos que constituem a sua realidade. Um produto contextualizado que, segundo Valente (1999), está vinculado à realidade da pessoa ou do local onde é produzido e utilizado.

2.3.1 O Planejamento didático

O planejamento-didático pedagógico é fundamental para o desenvolvimento adequado das atividades de tutoria e deve estar de acordo com o planejamento geral da disciplina. Durante o planejamento didático-pedagógico de um curso à distância, o professor conteudista define como será o andamento do curso, disciplina ou módulo, seu conteúdo específico e as atividades que serão realizadas pelos cursistas. Assim como no planejamento de cursos presenciais, para os cursos à distância, o professor conteudista também estabelece objetivos, seleciona conteúdos e escolhe estratégias de ensino.

Algumas das causas mais comuns de fracasso na educação à distância resultam de uma inobservância da natureza multidimensional do ensino a distância.

Muitos e grandes projetos educacionais fundamentados em EaD estão surgindo, nas mais diversas áreas do saber. Nestes moldes e com esta abrangência, a EaD é nova. Isto nos deixa com uma enorme responsabilidade nas mãos. A EaD será aquilo que fizermos dela.

2.3.2 O Estudante e as tecnologias

O estudante de sistemas de EaD é geralmente um adulto e, portanto, uma pessoa autônoma, com capacidade de prever as consequências e possíveis efeitos de suas decisões. Outro aspecto que o distingue é a experiência que possui, a qual influenciará tanto na seleção dos conteúdos, no ritmo quanto na forma de sua aprendizagem. Necessita tomar decisões constantes, selecionando meios, tempo, lugar e circunstâncias de aprendizagem, por isso sua forma de aprender será

baseada em seu trabalho pessoal, individual e independente (GARCIA ARETIO, 1996).

Os adultos possuem uma grande vantagem no seu processo ensino aprendizagem, que é a de realizá-lo voluntariamente e apoiado em uma ampla bagagem de experiências.

A introdução das novas tecnologias na educação trouxe mudanças para a dinâmica social, cultural e tecnológica, quebrando paradigmas pedagógicos que se tornam, cada vez mais, obsoletos em face de novos meios de armazenamento e difusão da informação. Com isso, os moldes da educação tradicional tiveram que ser revistos. FOLHA DIRIGIDA, 2006.

Arnaud Soares (2006) explica que o mero acesso aos meios digitais não garante a qualidade dos processos de inserção, nessa nova ordem mundial. Tornou-se prioritário definir a qualidade do uso de tais meios, bem como as agendas políticas, sociais e culturais a que se destinam, usando uma analogia, o longo e importante processo de luta dos educadores brasileiros por uma escola pública, gratuita e de qualidade.

A interação entre professor e aluno “tem de ser mediatizada por uma combinação dos mais adequados suportes técnicos de comunicação, o que torna esta modalidade de educação bem mais dependente da mediatização que a educação convencional, de onde decorre a grande importância dos meios tecnológicos” (BELLONI, 2003).

O fato de estarmos na era digital e da hipermídia não invalida as tecnologias anteriores, porém, as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), principalmente a Internet, potencializam a capacidade de compartilhamento de informações, proporcionam a interação e interatividade entre os participantes de cursos à distância.

2.3.3 Avaliação

De acordo com o artigo 4º do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, o projeto de avaliação de qualquer curso à distância obrigatoriamente deverá compreender momentos de exames presenciais. Este decreto regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, revogando o Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, e o Decreto nº 2.561, de 27 de abril de 1998.

A avaliação processual contínua permite determinar se o aluno está conseguindo assimilar o conteúdo, quais os tipos de dificuldades que apresenta, se ele consegue ou não, e com que grau de dificuldade, realizar as atividades propostas e se é capaz de relacionar os novos conhecimentos com sua prática profissional (NEDER, 2007).

É importante recordar que o objeto da avaliação da aprendizagem é um indivíduo, que é único, com características, história de vida, habilidades, experiências e dificuldades individuais que o tornam exclusivo. Para que esta individualidade seja respeitada é necessário que o sistema de avaliação adotado considere todos estes aspectos. Mais do que meramente uma determinada quantidade de conteúdo memorizado, as turmas de EaD são caracterizadas pela heterogeneidade de seus integrantes.

Em outras palavras, um cursista que não assimilou ainda um determinado conteúdo pode apresentar um progresso individual muito maior do que outro que já domina, simplesmente porque participam de estágios de conhecimento preliminares diferentes. O tradicional esquema classificatório de avaliação desconsidera este aspecto.

Neste sentido a avaliação não deve ser encarada como um aspecto isolado, mas como parte integrante do processo de ensino-aprendizagem, devendo estar articulada com o projeto pedagógico. A avaliação deve ser uma ferramenta que permita mensurar a qualidade deste processo ao invés de medir simplesmente a quantidade de informação assimilada. É fundamental que a avaliação seja contínua, dinâmica, participativa, recuperativa e construtiva. É importante que seja um processo qualitativo e não meramente quantitativo.

3. ANÁLISE DOS CONCEITOS DO ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA

Endomarketing é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. O Endomarketing incentiva a participação dos funcionários, algo que é fundamental para a realização humana. Ao ser humano é fundamental o conviver em grupos e apenas por uma boa, plena, livre e espontânea comunicação esta convivência pode ser saudável.

3.1 CONCEITUAÇÕES DO ENDOMARKETING

Silva (2007) explica que o termo “endo” significa movimento para dentro, sendo assim Endomarketing seria o marketing para dentro. Conforme esse autor é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos.

Vemos, portanto, uma ligação do Endomarketing com a ideia de atender aos desejos dos clientes internos no intuito de torná-los mais produtivos e promover-lhes o bem estar e, melhorando o clima organizacional.

Conforme Kolter (1998), o Endomarketing é definido como tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Complementando esta definição, Bekin (1995, p. 2) afirma que o Endomarketing é ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente.

Da Silva (2007), dá outra definição de Endomarketing como sendo o conjunto de ações focadas no público interno e tem como o objetivo maior conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente.

Ainda na mesma diretriz de conceitos, a seguir pode-se observar a teoria de Cerqueira.

A rápida evolução dos meios de tecnologia de informação e dos meios de transporte e de tecnologia em si afetou o comportamento da humanidade. Isto influenciou o homem em suas relações de trabalho e acelerou a melhoria da eficiência produtiva. Este autor relata que este avanço não afetou um fator produtivo qualquer, mas influenciou todo o processo produtivo. (CERQUEIRA, 1994).

Trata também das condutas das pessoas nas empresas, sobre os projetos e valores culturais que poderiam somatizar no comprometimento com a cultura empresarial. Reconhece que é difícil manter todas as pessoas comprometidas por todo o tempo, mas ensina que o ideal é que as pessoas oscilem o mínimo possível e se mantenham quase que constantemente comprometidas.

3.1.1 Valores culturais

Valor cultural é aquilo que incentiva a realização de uma atitude preestabelecida, com base em algo que a pessoa entende como bom e correto. O bom e o válido no mundo ocidental possuem forte ligação às vontades particulares do indivíduo, pois o ego fala muito forte na questão do comprometimento (CERQUEIRA, 1994).

Numa organização, segundo o autor abordado neste tópico, três valores básicos são fundamentais para se obter o comprometimento dos colaboradores. Eles são a autoestima, a empatia e a afetividade nas relações interpessoais.

O significado de autoestima é amor por si próprio. É um estado que auxilia as pessoas a se sentir melhor e motiva para o comprometimento. Para este valor se manter forte no interior da pessoa, o autor aqui discutido afirma que a pessoa deve ter o direito de participar ativamente do grupo, fazendo pedidos ou consultas e participando das decisões. Delicado aqui é a pessoa entender que não se deve afetar negativamente a autoestima do próximo.

Já em relação à empatia, ensina o autor que o valor empático ocorre quando o colaborador consegue se colocar na situação do colega, captando suas necessidades. Isto contribui na aceitação dos colegas e na adesão ao comprometimento com a equipe. Todos devem ter a liberdade de atuar, mas nunca devem esquecer que suas atitudes podem afetar positiva ou negativamente aos demais.

Finalmente, a respeito das relações interpessoais, Cerqueira (1994) apregoa que os funcionários devem ser equilibrados e usar da razoabilidade em suas ordens e solicitações ao grupo. Existe uma íntima ligação deste valor com o da empatia, pois ele valoriza a igualdade entre os colaboradores, sem levar em conta apenas as questões de hierarquia, repudiando discriminações e prepotências.

Um valor importante é o da valorização da criatividade, esforço e iniciativa. Um chefe que não souber reconhecer estas qualidades em seus colaboradores afetará negativamente a autoestima dos seus funcionários e dificilmente obterá resultados significativos. Este é um valor fundamental para a obtenção de resultados.

Cerqueira (1994) afirma ser importante o investimento em treinamentos culturais para que os valores sejam incorporados na organização. Estes

treinamentos devem estar conjugados com projetos que incentivem a prática destes valores.

O Endomarketing seria, portanto fundamental na difusão e incorporação destes valores. Existem para Cerqueira (1994) quatro pontos chave no Sistema Global do Endomarketing: a supervisão, o planejamento, a regência e a base restritiva.

Considera-se como fundamental o ponto estratégico da supervisão. Sugere-se sempre ter colaboradores responsáveis por uma avaliação estratégica de tempo em tempo para garantir uma real e melhor orientação. Estas orientações podem ser repassadas ao grupo mediante reuniões ou palestras.

Acima destes colaboradores responsáveis pela avaliação deve existir uma coordenação de Endomarketing, a qual deverá estar encarregada do desenvolvimento e planejamento do processo.

O planejamento é um ponto chave, pois não se pode contar com o imprevisto no uso do Endomarketing no processo de incorporação dos valores. Deve-se fazer a utilização de um critério passo a passo, sem pular as etapas para o sucesso da estratégia de Endomarketing.

Já o ponto chave da regência tem a ver com o fato de que é necessário o comprometimento da figura de maior destaque na empresa. Dificilmente um funcionário irá se comprometer se nem a principal figura da organização se comprometem.

O ponto estratégico da base restritiva apregoa que deve ter uma supervisão e controle autocrático no cumprimento dos princípios e regras da cultura organizacional. As imposições devem ser justas e uma figura forte é necessária para se garantir as boas e saudáveis relações entre os colaboradores.

Nesta mesma linha de raciocínio, a seguir pode-se conhecer a abordagem de outro autor.

Brum² (1994, apud Nassar, 1995) afirma que tanto o Marketing como a qualidade está modernamente presentes em todas as etapas do processo produtivo, avançando o campo do produto e chegando ao responsável pela concepção do mesmo: o ser humano.

² BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégia de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994. p. 13.

Esta autora esclarece que os programas de qualidade trabalham em grande intensidade com a questão do trabalho em grupo e isto é bastante favorável para a empresa, pois, segundo informa sua obra, esta seria a melhor maneira de se obter o envolvimento eficaz das pessoas nos processos de mudança que são tão comuns no mundo competitivo de hoje.

Para o bom funcionamento dos programas de qualidade é necessária uma cultura favorável e um grande aliado para se obter este bom clima é um trabalho bem feito na parte da comunicação interna.

Brum ensina que é importante a empresa usar a comunicação empresa-funcionário como ferramenta para se obter um clima organizacional favorável e que os gestores não devem procurar explorar esta ferramenta da maneira mais favorável possível.

A forma de pensar e agir do homem se modifica tão rápido quanto as formas de se administrar, pois o homem é elemento central de qualquer processo de modernização empresarial (BRUM, 1994).

Segundo a autora, seria, portanto, muito importante ao gestor atentar para os problemas de desmotivação dos funcionários. A desmotivação sempre estará presente em maior ou menor grau e em alguns ou em mais funcionários, mas quando ela se torna frequente cabe uma análise imperativa de suas causas.

Podem ser exemplificadas como possíveis razões de desmotivação: baixo salário; falta de opinião do funcionário em relação ao seu desempenho, falta de informação dos colaboradores a respeito da organização e dos seus processos; falta de estrutura para realização de um bom trabalho; frustrações a respeito da perda de promoções; aumento desproporcional na carga laboral, dentre outros.

3.1.2 O público interno

Algo que é muito importante para o sucesso nos processos de mudança nas organizações é manter o funcionário informado dos objetivos das mudanças. Nisto, um eficiente sistema de comunicação interna pode auxiliar significativamente. O funcionário comprometido e bem informado sobre os objetivos das mudanças valorizará a transparência e verdade com a qual é tratado, sendo um aliado importante na mudança a ser enriquecida.

De acordo com Brum (1994), a boa gestão do programa de Comunicação Interna incentiva o envolvimento emocional, a troca de ideias e a parceria. Esta comunicação facilitará o estabelecimento de relações integradas entre os funcionários, gerando maior comprometimento e um ambiente de trabalho mais agradável.

No caso do público interno denominado como “funcionários comuns”, a diferença entre apoio e linha de frente reside no fato da linha de frente atender diretamente o público externo. Este pessoal é fundamental, pois são os responsáveis por passar ao cliente externo a imagem da empresa, ou no caso da gestão pública, a imagem do órgão público ao cidadão. O funcionário comum em si deve ser bem informado, tanto o de apoio quanto o de linha de frente, pois o foco é o cidadão.

A Comunicação Interna é variável e cabe ao gestor entender que os instrumentos de transmissão de ideias devem levar em conta a cultura da empresa.

Por cultura, Brum (1994) entende como o conjunto de conhecimentos, de crenças, moral, costumes, leis e hábitos sociais adquiridos pela pessoa na sociedade na qual ela vive. Os instrumentos devem ser adequados, pois além de enfatizar o comprometimento com a mudança ele deve ser eficiente para atingir a todos.

Segundo Brum (1994), na comunicação com funcionários o mais indicado é uma parceria entre os setores de gestão de pessoas e da comunicação. O setor de gestão de pessoas é o setor capaz de contribuir com os recursos necessários na implantação dos projetos, afinal possui muitas informações a respeito dos funcionários da empresa.

Além de trabalhar com o público interno, cabe salientar que a Comunicação Interna também deve ser eficiente no trato com o público não externo, são eles: os fornecedores, empresas coligadas, distribuidores. Uma comunicação eficiente favorece o ganho de todos e evita desperdícios, além de criar um clima de parceria mais agradável.

A obra de Brum Endomarketing como Estratégia de Gestão: encantando o cliente interno-aprofundamento da perspectiva da autora. A profunda suas perspectivas de Endomarketing, definindo a ideia do mesmo como sendo o complexo de ações que o gestor de uma organização utiliza para vender a própria

imagem da organização para os funcionários e seus familiares. O principal objetivo do Endomarketing, segundo a autora, será uma visão compartilhada por todos os funcionários da empresa na decorrência de um processo de motivação dos colaboradores para os programas de inovação na empresa.

Outra abordagem interessante é a de Bekin, sobre a perspectiva do Endomarketing.

Bekin trata de aspectos práticos do Endomarketing, referindo-se a inserção das organizações num mundo globalizado. É uma obra conceitual que estimula a implementação do Endomarketing dentro da nova estrutura de serviços do mundo contemporâneo.

O instrumental do Endomarketing se destina a favorecer o bom trato dos funcionários, incentivarem o trabalho em equipe e a cooperação e integração dos setores organizacionais. O Endomarketing ajudaria aos mais diversos setores e funcionários incorporarem valores importantes como o do serviço ao cliente.

Existe na atualidade a realidade do mercado orientado para o cliente. Para vencer no mundo competitivo, as organizações necessitam ter uma boa gama de conhecimentos e informações.

Segundo o autor, os proprietários do conhecimento são as pessoas. Defende-se então a descentralização do poder, a coesão interna e a valorização dos seres humanos. O Marketing deve estar presente em todas as atividades da empresa e esta situação pode ser instigada através do Endomarketing.

Para Bekin³ (1995, apud Costa Junior, 1997):

Ações que enfatizem as pessoas nas organizações redefinem o papel dos gerentes intermediários e o comprometimento dos colaboradores nos mais diversos setores hierárquico da empresa. Devem-se procurar obter uma estrutura operacional mais flexível e descentralizada, aliando-se isto tudo com ações de motivação e qualificação da mão de obra. Muitos dos programas de qualidade no setor público naufragaram por não se atentarem a estes fatores de flexibilização de hierarquias e da valorização e capacitação do ser humano.

Ainda segundo o mesmo autor, o principal objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários comprem a organização, participando conscientemente dos objetivos dela. A relação da organização com o mundo

³ BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Markon Books, 1995.

exterior passa a ser então o processo de produção de serviços de clientes internos para clientes externos.

É necessário antes de ganhar o cliente externo, cativar o cliente interno. Muitas são as empresas que traçam estratégias mediante análises excelentes do ambiente externo, mas se esquecem de seus colaboradores. A avaliação interna consiste em analisar quais são as necessidades não satisfeitas no interior da empresa, em como anda o psicológico do cliente interno.

Para ser estabelecido um processo de Endomarketing, três premissas devem ser consideradas: apenas a excelência no serviço é capaz de conquistar e reter um cliente; a valorização dos funcionários e a maneira como eles são tratadas refletem no serviço prestado; deve existir o comprometimento e envolvimento dos funcionários nas decisões da empresa.

Verificadas as premissas do Endomarketing, o gestor deve analisar as condições para sua implantação. Estas condições são três: interação da empresa; o apoio, conhecimento e informação da direção; a análise das forças e fraquezas da organização.

Finalmente, o autor aponta o último componente para a implementação de um valioso sistema de Endomarketing e este é uma técnica usada para o teste de novos produtos pelo Marketing, ou seja, os cenários. Os clientes internos são valiosas fontes de sugestões na criação de produtos e sua participação não pode ser descartada. Os cenários de novos serviços e produtos para os clientes internos são excelentes chances de envolver e comprometer a organização como um todo com os objetivos e metas estabelecidos.

4. DIAGNÓSTICO DA RELAÇÃO ENTRE A UFPR E SEU PÚBLICO INTERNO

A administração pública da Universidade Federal do Paraná - UFPR se encontra destoada do contexto econômico global da busca da excelência. É necessário que aconteça uma melhoria e modernização da máquina pública, somando isso com a valorização dos servidores públicos, para que estes fiquem bem informados, adequadamente preparados, em bons níveis de satisfação e sejam bem remunerados a fim de que deixem os clientes (cidadãos e alunos) igualmente bem informados e satisfeitos com os serviços recebidos.

A UFPR têm se preocupado cada vez mais com seu público interno, ou seja, seus servidores (gestores), buscando ouvir suas sugestões, incentivando a participação deles nas tomadas de decisão. Isto tudo visando elevar o nível de satisfação dentro da universidade.

Uma das estratégias úteis que podem ser tomadas para a busca de um maior comprometimento do servidor público com a UFPR, com o seu órgão de lotação é uso da ferramenta de gestão chamada endomarketing.

O ser humano, quando envolvido em algum tipo de atividade profissional, ocupa aproximadamente um terço das horas do seu dia com o trabalho, o que faz este tempo adquirir uma importância considerável na sua vida. E ainda, que o trabalho proporciona às pessoas uma válida oportunidade de felizes tornam-se pessoas mais produtivas, e esse capital humano motivado acaba se socializando e de estar inserido em grupos, algo indispensável ao ser humano.

No endomarketing, é criado um mecanismo útil de motivação quando a equipe de servidores se sente parte integrante da administração pública, o que vislumbra a importância do seu trabalho para a gestão da máquina pública e se sente agente responsável pela melhoria da qualidade de vida na sociedade.

A forma de pensar e agir do homem se modifica tão rápido quanto as formas de se administrar, pois o homem é elemento central de qualquer processo de modernização empresarial (BRUM, 1994).

Segundo a autora, seria, portanto, muito importante ao gestor atentar para os problemas de desmotivação dos funcionários. A desmotivação sempre estará presente em maior ou menor grau e em alguns ou em mais funcionários, mas quando ela se torna frequente cabe uma análise imperativa de suas causas.

Podem ser exemplificadas como possíveis razões de desmotivação: baixo salário; falta de opinião do funcionário em relação ao seu desempenho, falta de informação dos colaboradores a respeito da organização e dos seus processos; falta de estrutura para realização de um bom trabalho; frustrações a respeito da perda de promoções; aumento desproporcional na carga laboral, dentre outros.

Portanto, justifica-se o curso do endomarketing para gestores no serviço público, pois uma equipe motivada faz um marketing permanente da organização sem que o perceba, pois quando mostra eficiência e dedicação pelos seus serviços, o servidor encanta o cidadão e com isso, sem dúvida, a imagem da administração pública brasileira tende a melhorar.

Como melhorar o atendimento e serviços ao público externo por parte da UFPR?

Hipótese:

a) a utilização do Endomarketing pode elevar o nível de satisfação dentro da organização.

b) o endomarketing pode proporcionar aos servidores públicos uma válida oportunidade de socialização e de estar inserido em grupos, algo indispensável ao ser humano.

c) através do endomarketing, buscar ouvir sugestões dos servidores, incentivando a participação deles nas tomadas de decisão. Isto tudo visando elevar o nível de satisfação dentro da organização.

4.1 CURSO DE ENDOMARKETING PARA GESTORES PÚBLICOS NA MODALIDADE EaD

Neste capítulo pretende-se apresentar um curso de Endomarketing para Gestores Públicos da Universidade Federal do Paraná, na modalidade EaD, como ferramenta de melhoria da eficiência da gestão pública, valorizando o capital humano.

Pretende-se analisar a qualidade dos serviços na UFPR por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com avaliação de questionário fechado aplicativo, e estruturar um curso em EaD sobre endomarketing para gestores públicos e investir em treinamentos culturais para que os valores sejam incorporados na organização.

4.1.1 Metodologia

A metodologia acontecerá em três momentos:

1º momento: Pesquisa bibliográfica e documental para desenvolvimento da fundamentação teórica em EAD e em Endomarketing.

2º momento: Pesquisa descritiva qualitativa com questionário fechado aplicativo a uma amostra de funcionários da Pró-Reitoria de Administração - PRA no setor do Departamento de Serviços Gerais- DSG da UFPR.

3º momento: Análise dos dados e proposta do curso para gestores seguindo a etapas aprendidas no curso.

4.2 ELABORANDO UMA PROPOSTA DE CURSO ENDOMARKETING EM EAD, PARA O GESTOR PÚBLICO ATRAVÉS DOS CONCEITOS E PERSPECTIVAS DOS AUTORES ESTUDADOS.

4.2.1 Ficha Técnica de Curso a Distância

1. Identificação: Curso de Extensão Universitária

1.1 Nome do Curso: Curso de Endomarketing para Gestores Públicos na Modalidade Educação a Distância

1.2 Público-alvo: Servidores da PRA – DSG.

1.3 Forma de divulgação do Curso: Rede Sociais, Sites, E-mails, Edital.

1.4 Instituição executora: UFPR

Dados de contato: Ivanete Paulino Xavier Raimundo

1.5 Coordenação: Ivanete Paulino Xavier Raimundo

Coordenador: Ivanete Paulino Xavier Raimundo

Dados de contato: ivanete@ufpr.br/ivanetepxavier@gmail.com

Telefone: (41) 3361-3014

Coordenador de tutoria: Dorothea Trevisan Valenga

Dados de contato: valenga@ufpr.br

Telefone: (41) 3361-3000/3361-3014

1.6 Local de realização do Curso: Centro Politécnico- UFPR

1.7 Período de funcionamento do Curso:

Data de início: 03 de março de 2014

Data de término: 27 de setembro de 2014

Duração do Curso: 06 meses

1.8 Número de vagas: 60

Número de turmas: Única (Projeto Piloto)

1.9 Inscrição, seleção e matrícula.

Cronograma de inscrição, seleção e matrícula:

Edital de abertura para seleção de professores e tutores	04 de novembro de 2013
Resultado do edital para seleção de professores e tutores	25 de novembro de 2013
Edital de Abertura das inscrições para o curso	20 de janeiro de 2014
Término das inscrições para o curso	17 de fevereiro de 2014
Edital de deferimento das inscrições dos interessados	25 de fevereiro de 2014
Início do curso	03 de março de 2014
Término do curso	27 de setembro de 2014

Forma de inscrição: Através do site: www.endomarketing.ufpr.br

Critérios de seleção: Servidores do DSG da UFPR.

Procedimentos de matrícula: Requerimento no site.

1.10 Grade curricular (relação de Módulos/Unidades/Disciplinas):

Módulo I – Unidade: Conceitos de Educação a Distância no Brasil e no Mundo.

Módulo II – Unidade: Análise dos Conceitos do Endomarketing na Gestão Pública.

Módulo III – Unidade: Curso de Endomarketing para Gestores Públicos na Modalidade EaD.

1.11 Cronogramas:

Trâmite do projeto para aprovação pela Instituição:

Ofício ao coordenador do Curso	04/11/2013
Ofício do coordenador do Curso	05/11/2013
Aprovação de Comitê Setorial de Extensão	08/11/2013
Aprovação em Conselho Setorial Direção	09/11/2013
Aprovação de Comitê Assessor de Extensão	26/11/2013

Cronograma do processo de capacitação das equipes: envio para posterior análise de currículos.

Cronograma do processo de produção de material didático: análise de docentes, elaboração do material e confecção pela imprensa universitária.

Cronograma do processo de seleção de tutores: Editais

Cronograma do processo de seleção de alunos: conferência de requisitos básicos e interesse do aluno.

Cronograma do Curso:

Aula inaugural de Apresentação do Curso	03 de março de 2014
Módulo I – Unidade: Conceitos de Educação a Distância no Brasil e no Mundo	10 de março de 2014
Módulo II – Unidade: Análise dos Conceitos do Endomarketing na Gestão Pública	05 de maio 2014
Módulo III - Curso de Endomarketing para Gestores Públicos na Modalidade EaD	04 de agosto de 2014
Encerramento com apresentação dos trabalhos dos resultados obtidos	01 de setembro de 2014

Cronograma do processo de capacitação das equipes: Através de análise de currículos.

Cronograma do processo de produção de material didático:

Cronograma do processo de seleção de tutores:

Cronograma do processo de seleção de alunos:

1.12 Sistema de avaliação

Frequência: 70%

Notas e médias para aprovação: 70

Recuperação de estudos: não há

1.13 Critérios para obtenção de certificados: Aprovação no curso.

2- Justificativa

No endomarketing, é criado um mecanismo útil de motivação quando a equipe de servidores se sente parte integrante da administração pública, o que vislumbra a importância do seu trabalho para a gestão da máquina pública e se sente agente responsável pela melhoria da qualidade de vida na sociedade.

Portanto, justifica-se um curso do endomarketing para gestores públicos, pois uma equipe motivada faz um marketing permanente da organização sem que o perceba, pois quando mostra eficiência e dedicação pelos seus serviços, o servidor encanta o cidadão e com isso, sem dúvida, a imagem da administração pública brasileira tende a melhorar.

3. Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral desta pesquisa procuraremos elaborar um curso do Endomarketing para gestores públicos na modalidade EaD, como ferramenta de melhoria da eficiência da gestão pública, valorizando o capital humano.

3.2 Objetivo Específico

Como objetivo específico desta pesquisa procuraremos elaborar um curso de Endomarketing para Gestores Públicos na modalidade EaD, para servidores da PRA, no DSG.

4. Proposta metodológica

4.1 Material didático

Mídia(s): AVA

Guias e tutoriais a serem elaborados: Impressos e disponível no AVA

4.2 Sistema de comunicação

Recursos tecnológicos e mídias: Sim

Encontros presenciais

Quantos/quais (inicial, periódicos, final):

01 encontro presencial inicial

03 encontros presenciais (1 por módulo)

01 encontro presencial - prática

01 encontro presencial no final

Local/locais de realização:

Auditório Leo Groisman – Teoria

Central Telefônica da UFPR - Prática

4.3 Equipe

No. de professores-autores ou conteudistas: 2

No. de professores responsáveis por Módulos/Unidades/Disciplinas: 3

No. de tutores: 2

Equipe técnico-administrativa (quantos e quais profissionais): 2 Técnicos

Administrativos, 2 bolsistas.

Cursos/Oficinas/Reuniões para capacitação das equipes

(quantos e quais):

1 reunião para apresentação da equipe e metodologia;

- 1 reunião de apresentação do curso aos alunos;
- 05 oficinas a serem debatidas em fóruns mensais;
- 01 reunião para apresentação e discussão dos resultados obtidos.

4.4 Avaliação

Avaliação da aprendizagem:

- Tipos de atividades: A Distância e Presencial

- Frequência: Registro da frequência

- Critérios para aprovação: Execução de todas as tarefas

- Critérios para obtenção de certificados: frequência de 70% do curso

- Critérios de reprovação: Frequência abaixo de 70%

Avaliação do Curso (interna/externa/proposta metodológica): Grau de desempenho do aluno.

Avaliação da Instituição (interna/externa/proposta metodológica): Resultados alcançados.

4.5 Infraestrutura

Espaços físicos (quais/adequação ou construção): Já existente.

Mobiliário/equipamento: Já existente.

4.6 Informações complementares

Entender o Endomarketing apenas como um conjunto de ações para vender a imagem da empresa aos funcionários é incompleto. Seria o mesmo que entender o Marketing apenas como mera propaganda. Mais que vender, o Endomarketing se preocupa com atender as necessidades do cliente interno. Segundo Meira (2004) satisfazer às necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes externas.

Sabe-se que Marketing não vende, antes de tudo cria necessidades. O Marketing envolve ações que precedem inclusive o desenvolvimento do produto.

O mais importante no Marketing é atender aos desejos do consumidor sejam atendidos. Esta estratégia está difundida e comprovada na literatura do Marketing. Não seria interessante fazer o mesmo com os clientes internos da organização? Esta é a missão do Endomarketing.

Portanto, não se pode apenas compreender o Endomarketing como ferramenta facilitadora dos canais de comunicação, também não se pode apenas entender o Endomarketing enquanto eficiente ferramenta motivacional. Nem mesmo a proposta de Bekin (1995) está totalmente completa, pois percorrer a filosofia de atendimento ao cliente em toda organização é algo inerente do próprio Marketing.

4. 2.2 Subornado x cliente interno

Nem sempre uma organização incorpora a noção de cliente interno, sendo esta um eufemismo. Em muitas organizações, especialmente no setor público o cliente interno é um cliente que nunca tem razão. A colaboração deste cliente interno parece apenas ser bem aceita quando as atividades dos funcionários são cumpridas segundo as determinações das chefias superiores.

É realmente importante para o sucesso da organização que o cliente interno seja realmente entendido como um consumidor de serviços oferecidos pelas organizações. O cliente interno deve ser tão respeitado e atendido quanto o cliente externo, do contrário é melhor nem chamar de cliente.

Mais do que ser um cliente, o servidor público de gestão pública deve ser entendido enquanto um agente em prol da sociedade e da relevância social da instituição. A atuação do servidor fará a diferença nos serviços que o cidadão procura no órgão. Conforme Costa Júnior (2007) é importante que os servidores sejam valorizados e reconhecidos mediante e tenham suas necessidades e suas prioridades de capacitação identificadas.

4.2.3 Marketing x qualidade

Segundo Kotler (1991), o conceito de qualidade definido enquanto adequação ao uso se concretiza quando é viável verificar as necessidades e desejos dos clientes externos e satisfazê-los de uma maneira mais eficiente que a dos concorrentes. As empresas que põe em prática o Marketing produzem uma Qualidade, assim como as empresas que efetivamente produzem qualidade trabalham com o Marketing. Uma disciplina está intimamente ligada a outra tanto em seus objetivos e fundamentos. Tanto a Qualidade quanto o Marketing se ocupam com a produção e satisfação dos clientes, atuando de uma forma integrada.

Para que estes importantes aspectos possam ser efetivamente incorporados na Administração Pública é importante um significativo envolvimento das pessoas atuantes nesse processo produtivo. Antes de se chegar a todos, existe um consenso na literatura de que toda mudança antes de ser implementada e aceita por toda organização de que os superiores devem aceitar e incorporar as ideias como fundamentais ante mesmo que seus funcionários.

Empresas que necessitam de ações para implementação da Qualidade e Marketing para que os funcionários assimilem seus conceitos já estão desatualizadas. Marketing e Qualidade são implementados quando as pessoas já assimilaram suas ideias. Se uma empresa necessita de programas para que seus funcionários absorvam princípios que já são adotados pela empresa, verifica-se a existência de uma má Comunicação Interna e da falta de um Endomarketing consistente, pois seus funcionários são descompromissados e não foram motivados a se informar e a colaborar.

O Endomarketing, portanto, é indissociável do Marketing e da Qualidade como um todo, pois antes de tudo as organizações são compostas por gente.

4.2.4 Cultura de organização e mudança

Existe um fator periférico bastante relevante e considerado como item base na estruturação de uma cultura organizacional: o cliente. No caso da administração pública, o cliente é o cidadão, o contribuinte.

Algo que muitos gestores de órgão públicos devem se perguntar é se precisam alterar a cultura da sua organização ou alterar toda estrutura do órgão como um todo. Os servidores devem mudar sua forma de agir para agradar seus chefes ou os gestores deve alterar suas condutas para agradar seus funcionários?

Tendo em vista que o fim da organização é tratar bem seu cliente externo, o cliente interno não pode ser esquecido, afinal, segundo Meira (2004), é essencial para o sucesso de a organização possuir um clima interno de solidariedade e confiança entre seu pessoal.

No caso da iniciativa privada, por exemplo, em condições normais de mercado globalizado e concorrência, os produtos e serviços são elaborados e adaptados buscando a satisfação maior dos clientes. Toda uma linha de produção pode vir a ser alterada ou transformada a forma de atendimento com o foco nos desejos do consumidor. Mas cabe refletir se o mesmo não se deve fazer em relação ao cliente interno.

Sem dúvida ele merece que a empresa (no caso da administração pública, seu órgão de lotação) também modifique seus modos de atendimento, afim de melhor atender seus desejos, ou então é melhor nem chamá-lo de cliente.

Todo servidor traz consigo uma bagagem de experiência de vida, aprendizado nos mais variados campos (faculdade, família, ambientes religiosos) e seus acertos e erros lhe fazem sem dúvida alguém a ser ouvido. Descartar sua ajuda e julgar que o servidor nada sabe do que é melhor para o seu órgão é uma atitude errada e até muitas vezes preconceituosa. Costa Junior (2007) afirma que o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores disseminam o conhecimento.

O gestor deve aprender a verificar algo muito recorrente e relevante na nossa sociedade: a culpa pelo mau funcionamento na empresa será cobrada de seu administrador.

Se decidir então (de forma acertada) que o servidor é o cliente interno e que ele é importante, o órgão devera sim pensar constantemente no Endomarketing. Sabe-se que a Comunicação Interna é o instrumento mais importante do Endomarketing. A origem e o fim das mensagens em um sistema de Endomarketing deverá ser o funcionário. Mesmo quando a comunicação for do tipo vertical descendente (de superior para subordinados), as suas informações devem respeitar um critério de esclarecimento de dúvidas e de abertura para a participação dos funcionários, pois o *feedback* deve ser valorizado.

Além do mecanismo vertical ascendente da resposta através do *feedback* a abertura para comunicação horizontal (interpessoal) estimula a cumplicidade e envolvimento do funcionário com a organização. Conforme DIAS (2004), numa empresa o funcionário deve ter liberdade para expor suas ideias.

Ao se tratar do assunto envolvimento e comprometimento dos funcionários com as metas da organização abordam-se um assunto muito complexo e similar a um quebra-cabeça. Pequenas peças espalhadas esperam por serem agrupadas da forma correta para receber sentido e forma, aos poucos revelando a correta imagem da figura.

Sozinhas, as peças não fazem sentidos e a imagem que se imagina delas pode ou não corresponder ao que é certo. O que se pretende com essa analogia é mostrar que todos servidores são importantes para que a máquina pública funcione corretamente e que cabe ao gestor organizar suas peças de forma correta e dando valor a todas elas.

4.2.5 Os servidores públicos e o Endomarketing

Existem nas abordagens de Endomarketing trabalhadas, especialmente em Bekin (1995) aspectos importantes e complementares entre si. Todavia, não se deve concluir que qualquer ação voltada para o interior da administração possa ser considerada um Endomarketing.

No Endomarketing aplicam-se e adaptam-se técnicas e princípios de Marketing, com o foco direcionado ao interior da administração. Importante levar-me conta o fato do Marketing não ser propaganda e que sua finalidade não é ludibriar ou enganar a sociedade, mas satisfazê-la em plenitude de seus desejos. Propostas de aplicação de Endomarketing são perfeitamente executáveis, desde que adaptados aos casos concretos e logicamente que em acordo com os interesses opiniões de seu público mais próximo: o funcionário.

Para Kolter (1992) o Marketing Interno é uma tarefa de bem contratar, capacitar e motivar os colaboradores (funcionários) para que esses possam em servir aos clientes. Segundo Kolter (1992), o Marketing Interno deve preceder o externo.

Dessa forma, aparecem duas possibilidades: conduzir programas de Marketing Interno (algo necessário e até precedente à execução de uma gestão de Marketing) e o Endomarketing enquanto uma estratégia opcional da gestão.

Voltando um pouco para o campo conceitual, o Endomarketing consiste em identificar anseios do cliente interno (no caso da administração pública, seus

servidores) para satisfazê-los de maneira eficiente e eficaz. Isto objetiva o estímulo da fidelização deste cliente.

A segmentação de mercado possui mais importância em empresas voltadas para prestação de serviços, pois nas voltadas para produção de bens de consumo sua prática apresenta pequena relevância. Definir o cliente interno como uma segmentação de mercado será determinante na forma com a qual a organização deverá levar a cabo suas ações de Marketing Interno, pois ter o funcionário enquanto colaborador difere um pouco de enxergá-lo também como cliente.

Da mesma forma que os clientes externos, os funcionários apresentarão diferenças entre si em muitos aspectos, as quais devem ser observadas no momento de se traçar subsegmentos, ao se tratar e cruzar dados como idade, nível de estudo, nível de hierarquia, dentre outros. Meira (2004) explica que os colaboradores de uma empresa possuem diferentes perfis psicológicos. Ramificar subsegmentos se torna importante na medida em que torna mais fácil identificar as necessidades e desejos de cada grupo e também facilita na indicação de instrumentos e técnicas de Marketing mais eficientes a serem utilizados.

A ferramenta da segmentação de mercado necessita ser reempregada em regulares intervalos de tempo, pois as necessidades e atitudes dos clientes internos se modificam mediante o convívio social e na própria implementação do Endomarketing.

4.2.6 A Pesquisa como forma de conhecimento das necessidades do cliente

Sabendo-se que o Endomarketing é o marketing para dentro da organização, a mesma importância da pesquisa de Marketing para o cliente externo será da pesquisa de Endomarketing para o cliente interno. Segundo Kotler & Keller (2006), a pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa.

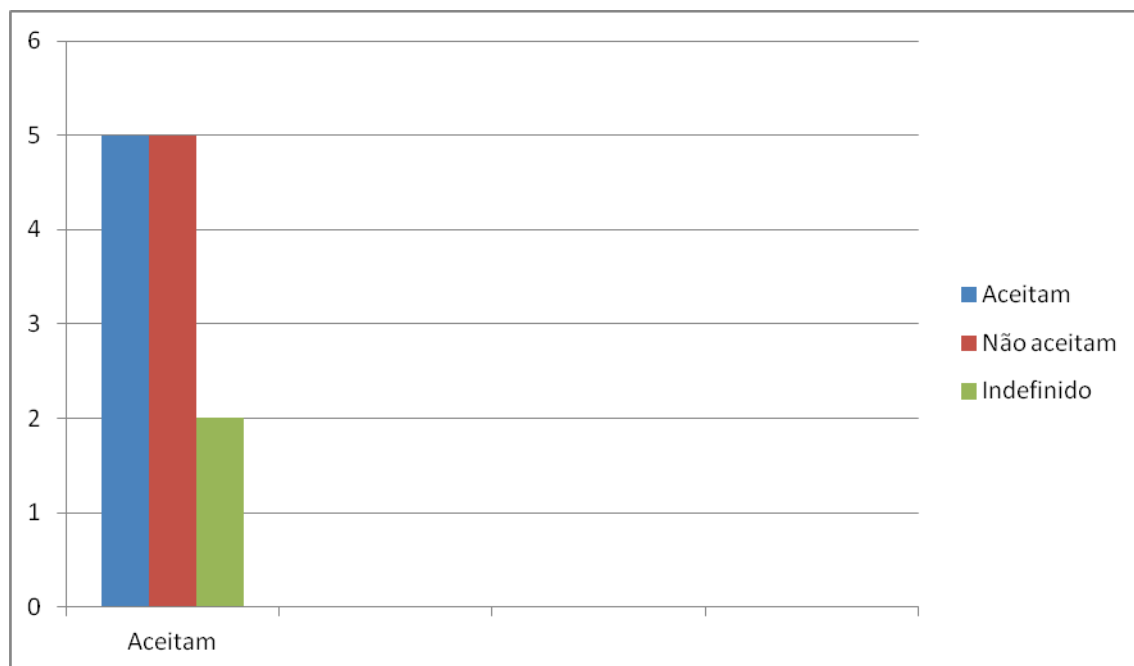


Gráfico 1- Pesquisa de implantação do curso de endomarketing na modalidade EaD.

As organizações cada vez mais precisam conhecer as necessidades dos clientes para desenvolver sua capacidade produtiva, ampliando seu mercado e conseqüentemente, sua lucratividade através da correta aplicação dos resultados obtidos pela pesquisa de marketing. Assim como é necessário conhecer o cliente externo para uma política adequada de Marketing, é necessário se conhecer o cliente interno para uma adequada política de Endomarketing.

A pesquisa de endomarketing e a determinação de subsegmentos de clientes internos, mesmo possuindo algumas semelhanças, são ferramentas distintas. Enquanto a determinação de subsegmentos ajuda na diferenciação de grupos para um melhor direcionamento e ações de Endomarketing, a pesquisa de Endomarketing fornece informações a respeito do ambiente organizacional global.

Num programa de endomarketing, a matéria prima consiste nas informações que se obtém dos clientes internos. A forma mais segura e objetiva que existe de se obter informações é a realmente a pesquisa. Esta pode observar ocorrências e informar dados importantes sobre o comportamento dos clientes internos e também interpretar os dados recebidos para o desenvolvimento de uma melhor estratégia de endomarketing.

Silva (2003) aponta que muitos benefícios nos negócios da empresa serão obtidos ao se adaptar tendências do Marketing para o cliente interno. Ora, a pesquisa de Marketing, portanto, pode ser muito bem adaptada para o público interno como pesquisa de Endomarketing.

Como observado, a ferramenta pesquisa de Endomarketing auxilia o planejamento, todavia existem outras duas importantes funções da mesma. Uma delas consiste no desenvolvimento de programas e a outra no controle das ações. O pessoal de Endomarketing pode ser bastante auxiliado quando a pesquisa é utilizada com a função de retroalimentação de dados, pois isto permitirá a reavaliação das ações durante o desenvolvimento do programa, corrigindo equívocos de execução ou de planejamento e favorecendo o controle de resultados. Assim como a pesquisa de Marketing, a pesquisa de Endomarketing observa metodologia rígida, com uma tradicional sequência de investigação científica.

Destaque-se criteriosa atenção para definição do problema e dos objetivos pretendidos, porque uma formulação equivocada destes dois pode levar a uma pesquisa em temas sem relevância, desperdiçando dinheiro e tempo.

4.2.6.1 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa, tanto quanto a qualitativa, podem ser usados como ferramenta reveladora de utilidade. Existem, entretanto, três abordagens de pesquisa a serem utilizadas. São elas: pesquisa por observação, a qual evita o contato com o pesquisado; a pesquisa de levantamento, que se utiliza principalmente do questionário; e por fim, a pesquisa experimental, na qual a partir de uma situação simulada são desenvolvidos os estudos.

Os três autores nacionais que tiveram suas obras discutidas neste trabalho sustentaram a pesquisa de clima organizacional como uma forma de se conhecer a cultura da empresa. Isto é fundamental no ponto em que esta pesquisa pode demonstrar o que pode ser mudado na organização a fim de que ela se torne mais eficiente.

Importante saber qual seria a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Marketing que visa modificar os hábitos de seus clientes para consolidar o seu produto. Isto nos leva a outra dúvida: qual seria a chance de uma estratégia de

Endomarketing em modificar os costumes e comportamentos de seus clientes internos, para consolidar a organização?

Em ambos os questionamento apontados no parágrafo anterior existem possibilidades de ser bem sucedida a empreitada, todavia isto demandará tempo, será gradual e gradativo e devera possuir respaldo em pesquisas que apontem uma chance de transformação. No Marketing, o produto deve ser modificado para atender as necessidades e expectativas do mercado, então porque não a mesma lógica ser correta no Endomarketing?

É impossível esquecer-se da importância do elemento humano nas organizações, relegando a último plano seus objetivos e aspirações. Isto seria implantar uma cultura organizacional totalmente alienante e de concepção autoritária.

A empresa deve se transformar para atender aos objetivos de seus clientes internos, da mesma forma como se transforma quando seus produtos não são bem aceitos pelo mercado. No caso do serviço público, o órgão deve estar atento aos anseios dos seus servidores, assim como se preocupa com as repercussões da opinião pública.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Sabendo-se que o Endomarketing é o marketing para dentro da organização, a mesma importância da pesquisa de Marketing para o cliente externo será da pesquisa de Endomarketing para o cliente interno. Segundo Kolter & Keller (2006), a pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela empresa.

Num programa de endomarketing, a matéria prima consiste nas informações que se obtém dos clientes internos. A forma mais segura e objetiva que existe de se obter informações é a realmente a pesquisa. Esta pode observar ocorrências e informar dados importantes sobre o comportamento dos clientes internos e também interpretar os dados recebidos para o desenvolvimento de uma melhor estratégia de endomarketing.

Silva (2003) aponta que muitos benefícios nos negócios da empresa serão obtidos ao se adaptar tendências do Marketing para o cliente interno. Ora, a

pesquisa de Marketing, portanto, pode ser muito bem adaptada para o público interno como pesquisa de Endomarketing.

Como observado, a ferramenta pesquisa de Endomarketing auxilia o planejamento, todavia existem outras duas importantes funções da mesma. Uma delas consiste no desenvolvimento de programas e a outra no controle das ações. O pessoal de Endomarketing pode ser bastante auxiliado quando a pesquisa é utilizada com a função de retroalimentação de dados, pois isto permitirá a reavaliação das ações durante o desenvolvimento do programa, corrigindo equívocos de execução ou de planejamento e favorecendo o controle de resultados. Assim como a pesquisa de Marketing, a pesquisa de Endomarketing observa metodologia rígida, com uma tradicional sequência de investigação científica.

Destaque-se criteriosa atenção para definição do problema e dos objetivos pretendidos, porque uma formulação equivocada destes dois pode levar a uma pesquisa em temas sem relevância, desperdiçando dinheiro e tempo.

A pesquisa quantitativa, tanto quanto a qualitativa, podem ser usados como ferramenta reveladora de utilidade. Existem, entretanto, três abordagens de pesquisa a serem utilizadas. São elas: pesquisa por observação, a qual evita o contato com o pesquisado; a pesquisa de levantamento, que se utiliza principalmente do questionário; e por fim, a pesquisa experimental, na qual a partir de uma situação simulada são desenvolvidos os estudos.

4.4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os três autores nacionais que tiveram suas obras discutidas neste trabalho sustentaram a pesquisa de clima organizacional como uma forma de se conhecer a cultura da empresa. Isto é fundamental no ponto em que esta pesquisa pode demonstrar o que pode ser mudado na organização a fim de que ela se torne mais eficiente.

Importante saber qual seria a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Marketing que visa modificar os hábitos de seus clientes para consolidar o seu produto. Isto nos leva a outra dúvida: qual seria a chance de um curso de

Endomarketing na modalidade EaD modificar os costumes e comportamentos de seus clientes internos, para consolidar a organização?

Em ambos os questionamento apontados no parágrafo anterior existem possibilidades de ser bem sucedida a empreitada, todavia isto demandará tempo, será gradual e gradativo e deverá possuir respaldo em pesquisas que apontem uma chance de transformação. No Marketing, o produto deve ser modificado para atender as necessidades e expectativas do mercado, então porque não a mesma lógica ser correta no Endomarketing?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem nas relações entre superiores e subordinados algumas constatações que não são irreversíveis. Graduais mudanças ao passar dos anos superam o tempo em que os operários eram presos em serviços alienantes por entre doze até dezesseis horas diárias de trabalho árduo e insalubre. Face ao progresso obtido no entendimento das possibilidades humanas e de seus relacionamentos, situações como estas seriam hoje tidas como absurdas.

O Endomarketing, conforme proposto nesta monografia, é um ensaio para oportunizar o crescimento do funcionário como ser humano e também na administração, sugerindo seu uso na melhoria da eficiência da Gestão Pública.

Atualmente, os trabalhadores já aprendem no ensino fundamental a importância dos trabalhos em equipe e o quanto à contribuição de cada um é importante para o grupo não só em questão técnica, mas também nas boas práticas das relações interpessoais. Já na educação de base se enfatiza o respeito pela igualdade de direitos, diferenças e dignidade da pessoa, tudo isso visando preparar para a vida em sociedade. O oposto nem sempre é incorreto, e isso é a contribuição do princípio do contraditório na evolução e enriquecimento de todos.

As organizações não devem fazer com que o trabalhador se sinta órfão de todos os valores que aprendeu em sua educação, pois suas diferenças podem contribuir para a melhoria dos padrões produtivos. As pessoas precisam ter liberdade para participar do planejamento das ações nas organizações, precisam de liberdade para criar, necessitam ser ouvidas e respeitadas para então se comprometerem integralmente com um projeto de melhoria.

Assim, numa análise de conclusão, é possível se verificar que as abordagens de Endomarketing estudadas nesta monografia estão incorporadas numa proposta atual de valorização do capital humano, mas que estas abordagens em si não esgotam toda complexidade do tema em questão.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Markon Books, 1995.

BRASIL. **Constituição Federal**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, Senado, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996, que dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 03/04/2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão/ Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: ML & PM, 1998.

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

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

COSTA JUNIOR, Marcos Haroldo e TOFANI, Flavio. **A importância da utilização do endomarketing para a gestão pública estratégica**, 2007 disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br>> . Acesso em 11 out. 2010.

DA SILVA, Fabrício Costa. **Endomarketing como ferramenta eficaz para a gestão**, 2007, disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em 11 out. 2010.

GARCIA ARETIO, L. **Educación a Distancia hoy** Madrid/ES, UNED, 1994.

KOLTER, Philip & KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**, São Paulo: Person, 2006.

KOLTER, Philip. **Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

MEIRA, Paulo. **O endomarketing**. 2004, disponível em: <www.endomarketing.com>. Acesso em 15 out. 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 01/09/12.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: Uma visão integrada**. Tradução por Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORAN, J. M. **O que é um bom curso a distância?** Disponível em: <<http://www.tvebrasil.com.br>>. Acesso em 04/09/12.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos n. 297).

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA / UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Unidade Didática 1. Educação a Distância: História, Concepções e Legislação. Material didático da CIPEAD** – Curso de Especialização em Educação EaD. Disponível em: <<http://www.cipead.ufpr.br>>. Acesso em: 03/04/2012.

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA/ UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Unidade Didática 6. Planejamento e Produção de Cursos a Distância.** Material didático da CIPEAD – Curso Especialização em EaD 2012. Disponível em: <www.cipead.ufpr.br>. Acesso em: 10/09/2012.

O'DONNELL, Ken. Edoquality: **As dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações.** Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

RANGEL, Alexandre. **Cliente interno.** São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

BELLONI, M. L. **A integração das tecnologias de informação e comunicação aos processos educacionais. In: Tecnologias educacionais e educação a distância: avaliando políticas e práticas.** Rio de Janeiro: Quartet, 2ª Ed. 2003.

NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA / UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Unidade Didática 4. Comunicação e informação em EaD. Material didático da CIPEAD** – Curso de Formação de Tutores em EaD/ Progepe 2011. Disponível em: <www.cipead.ufpr.br>. Acesso em: 09/12/2011.

RIBEIRO, Valéria. **O ambiente inovador da EaD como agente de mudanças e transformações das práticas pedagógicas.** Disponível em: <<http://www.seednet.mec.gov.br>>. Acesso em: 09/12/2011.

Entrevista com Arnaud Soares. **A revolução (silenciosa) da internet nas salas de aula.** Entrevista Folha Dirigida, Rio de Janeiro. 19 jun. 2006. Disponível em: <<http://www.seednet.mec.gov.br>>. Acesso em: 20/01/2008.