

Avaliação do endomarketing de uma instituição pública federal de ensino

Evaluation of the endomarketing of a federal public education institution

Jackson Manuel Neves¹, Amâncio Holanda de Souza², Artidônio Araújo Filho³, Jailson Ferreira de Souza⁴, Rodrigo Ladeira⁵

¹Universidade Federal da Bahia, mestre, email: jacksonneves09@hotmail.com

²Universidade Federal da Bahia, mestre, email: amancio.holanda@ifsertao-pe.edu.br

³Universidade Federal da Bahia, mestre, email: artidonio.filho@ifsertao-pe.edu.br

⁴Universidade Federal da Bahia, mestre, email: jailson.souza@ifsertao-pe.edu.br

⁵Universidade Federal da Bahia, doutor, email: rodladeira@yahoo.com

RESUMO

O presente trabalho parte de uma pesquisa diagnóstica realizada que tem como objetivo avaliar o endomarketing de servidores de uma Instituição Federal de Ensino em relação às variáveis: companhia, coordenação, custo e comunicação de Slack (1993). O propósito desta pesquisa baseou-se em colher informações que auxiliem a criação de práticas aperfeiçoadoras da comunicação interna, da valorização dos servidores e que os tornem comprometidos e satisfeitos com a entrega de valor à sociedade. Em relação aos procedimentos metodológicos este artigo se classifica como descritivo e, para coleta de dados, utilizou-se o questionário proposto por Slack (1993), enviado via e-mail para os servidores da instituição pesquisada. Entre os resultados, destaca-se que a maior diferença apurada em todo o diagnóstico foi em afirmar que há uma preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus servidores na dimensão Companhia. Por outro lado, a menor diferença apurada no diagnóstico foi que a instituição possui um plano de carreira bem definido da dimensão Custo.

Palavras-chave: Marketing Interno. Endomarketing Mix. Instituição Federal de Ensino.

ABSTRACT

The present work starts from a diagnostic research with the employees of a Federal Educational Institution that aims to evaluate the Institution's endomarketing in relation to the variables: company, coordination, cost and communication Slack (1993), in order to collect information that assists in the establishment of practices that can improve internal communication, valuing employees and making them committed and satisfied with the delivery of value to society. This research can be classified as descriptive since it sought to describe certain characteristics of the investigated population. For data collection, a Slack (1993) questionnaire was used, sent via e-mail to the servers of the researched institution. Among the survey results, it is highlighted that the biggest difference found in the entire diagnosis was in stating that there is a legitimate concern of the Institution to provide satisfaction to its employees in the Company dimension. On the other hand, the smallest difference found in the diagnosis was that the institution has a well-defined career plan in the Cost dimension.

Keywords: Internal Marketing. Endomarketing Mix. Federal Educational Institution.

1 INTRODUÇÃO

Os avanços científicos e tecnológicos da sociedade moderna têm garantido uma maior interação entre povos e nações, acirrado a competitividade e trazendo rápidas mudanças na forma de gerir os negócios. Essa aproximação e a velocidade do fluxo das informações exigem das organizações um novo patamar de administração, voltando às atenções para seus funcionários uma vez que eles são responsáveis pelo sucesso ou fracasso organizacional. Nesse contexto, é perceptível a preocupação com a comunicação interna das organizações como estratégia na busca de resultados e do reforço da imagem de uma organização preocupada com seus clientes internos.

O Endomarketing ou marketing interno foi desenvolvido em 1990 por Saul Faingaus Bekin, pela necessidade de valorizar o público interno das organizações uma vez que os colaboradores institucionais precisam estar alinhados aos seus objetivos estratégicos. As competências dos colaboradores devem ser valorizadas pelos gestores, a fim de que suas equipes se tornem satisfeitas, motivadas e reconhecidas para que possam prestar serviços de qualidade ao seu público-alvo.

Para Bekin (2004) as organizações estão tornando-se cada vez mais complexas e dependem dos clientes internos e externos para sobreviverem. Antes, as principais preocupações das empresas eram de atender, reter e servir as demandas dos clientes externos. Havia baixa preocupação com valores de cooperação, crescimento pessoal e coletivo, porém este contexto não é mais uma realidade. O cliente interno possui importância, assim o endomarketing busca orientar a empresa em todos os seus níveis e atividades suprindo estas necessidades.

Nesse contexto, é necessário entender o que pensam os colaboradores da instituição em que trabalham em que medida concordam que a instituição investigada aplica ações voltadas para o público interno e quais as principais carências dessas demandas.

Diante disto, este artigo tem como objetivo avaliar o endomarketing de servidores de uma Instituição Federal de Ensino em relação às variáveis: companhia, coordenação, custo e comunicação de Slack (1993). Esta pesquisa utilizou uma análise quantitativa das respostas de servidores de uma Instituição Federal de Ensino a um questionário em relação às quatro variáveis do endomarketing.

O trabalho está dividido em quatro partes: Introdução; Referencial Teórico, Metodologia Análises dos Dados e Considerações Finais. No referencial teórico, serão apresentados os principais conceitos do endomarketing; na metodologia será descrito o processo de coleta de dados com os

servidores; na análise de dados destacam-se as matrizes de importância *versus* concordância e suas análises e; por fim as considerações finais com a realização deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING: DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO

As ações de Marketing consistem em evidenciar a embalagem, divulgar a marca, promover a venda e atrair o cliente para a compra do produto ou serviço, logo baseada nos 4P's: produto, praça, promoção e preço. Sua principal preocupação é com o cliente externo à organização, para Grönroos (2003) os primeiros clientes das empresas são os próprios funcionários que nelas trabalham assim o endomarketing surgiu pela percepção que somente atender as necessidades dos clientes externos não bastava para conquistar e principalmente manter sua efetividade, era necessário trabalhar a força interna de trabalho, valorizando seu potencial, promovendo treinamentos, capacitações, informando os objetivos da organização, sua missão, visão, valores, buscando trabalho em equipe com os departamentos, todos com o objetivo de atingir a excelência da organização.

O Endomarketing surgiu em 1975, como um comportamento organizacional ligado à cultura de serviços, à consciência da cidadania e à sustentabilidade, social, ambiental e econômica. É definido como: “ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (BEKIN, 2004, p. 47). Ele surgiu como uma resposta adequada às transformações internacionais causadas pela globalização, pois seus efeitos nas empresas nas organizações, na economia e nas pessoas acarretaram mudanças no paradigma na prestação de serviços.

A valorização do funcionário requer a ênfase no conhecimento que ele possui, na sua identidade com valores da empresa, a prática do poder compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada um em seu devido setor e a devida recompensa. “O marketing interno (ou endomarketing) deve preceder o marketing externo”, segundo Philip Kotler.

É o novo ciclo no mundo é de um mercado orientado para o cliente, o consumidor, e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como agregado ao produto, logo o recurso essencial é a informação e o conhecimento que as pessoas

detêm para o cenário de competição, onde a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, em uma organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações vinculadas à realidade de mercado necessário ser competitivo, criar com qualidade, viver com a informação adequada. A economia é orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor. Essa deve ser o mantra da estrutura organizacional, logo o ambiente organizacional deve ser criado e recriado com todos os colaboradores das empresas (BEKIN, 2004). Assim mostra-se a importância do endomarketing de sua função estratégica, pois o departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada, mas os valores e as noções do marketing orientam a organização em todos os seus níveis e atividades. Logo, as ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização buscam servir ao cliente gerando satisfação e qualidade criando um clima de interação entre os setores e cooperação entre os colaboradores.

2.2 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Na economia do conhecimento ou *knowledge economy*, o grande diferencial é possuir capital humano, desta forma, destaca-se a importância de manter não somente informação, mas também comunicação com o público interno para que a empresa e colaboradores caminhem em uma mesma direção. A comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal, usando todas as conectividades com as novas tecnologias de telecomunicação para disseminar internamente a informação e conhecimento (BEKIN, 2004). As ações gerenciadas requerem planejamento, com clara definição de prioridades e objetivos, para em seguida serem postas em práticas. Dessa forma, estas ações devem ter enfoque mercadológico, buscar envolver, persuadir e convencer as pessoas de que o objetivo da ação condiz com a proposta do negócio da empresa e do trabalho profissional do grupo é importante perseguir o alinhamento entre o objetivo, a tarefa, a responsabilidade, porém observando a sustentabilidade social e ambiental.

Na definição e conceito de endomarketing objetiva-se estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento como público interno, onde conheçam os objetivos da organização de forma que eles estejam bem interiorizados com cada pessoa, desta forma é possível

fortalecer o vínculo da empresa com os funcionários consequentemente deve propiciar à melhora do valor de mercado da organização.

No endomarketing identificam-se três fases: satisfação do funcionário, orientação para o cliente e implantação e estratégias com gestão de mudanças. Na primeira fase o foco é na motivação do funcionário e em sua satisfação, ou seja, a preocupação com o cliente interno. Na segunda, a relação comprador e vendedor não somente afeta a decisão do cliente em adquirir um produto ou contratar um serviço, mas oferece uma preciosa oportunidade para o marketing da empresa. Na terceira, o endomarketing pode ajudar a empresa a atingir sua estratégia, se estas forem implantadas mais eficazmente, os conflitos destrutivos acabariam por ser superados, e as comunicações internas melhoradas. Na concepção de Nekim (1995), o endomarketing deve partir de três premissas básicas: o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados. Dessa forma o endomarketing se constitui em uma ferramenta para tornar o funcionário/colaborador um aliado, o que refletirá no ambiente organizacional e no seu desempenho.

O endomarketing pode contribuir no marketing social da organização, que são ações solidárias, de cultura, de cidadania, de fomento que a empresa usa para retribuir à sociedade ou a seu público externo a fidelidade recebida ao longo de sua existência e pelos resultados financeiros, sociais, ambientais, culturais e satisfação de seus funcionários e clientes.

2.3 O MIX DE MARKETING E DE ENDOMARKETING

Diferentemente das empresas privadas as organizações públicas não podem utilizar do mesmo mix de marketing os quais: produto, preço, praça e promoção Kotler (2000), pois a esfera pública difere da privada. Segundo Inkotte (2000), para analisar o marketing interno, os 4 P's, definições amplamente conhecidas nos meios acadêmico e empresarial, transformam-se em 4 C's: companhia, coordenação, custo e comunicação.

O produto da empresa se refere à variedade, características do bem que a empresa oferece aos seus consumidores. Fazendo uma transposição para o endomarketing o produto é a própria organização, que é chamada de companhia. O Preço refere-se ao preço dos produtos, no endomarketing refere-se aos custos envolvidos em capacitações, investimento em treinamento e políticas salariais. A Praça corresponde aos canais de cobertura, variedades, locais, estoque e

transporte. No marketing interno está relacionada com a coordenação. Por fim, a Promoção no marketing externo está relacionada com a propaganda, publicidade e divulgação dos preços. No endomarketing está relacionada com a comunicação interna, seja entre os superiores e subordinados ou comunicações interdepartamentais.

3 METODOLOGIA

Para Gil (2010) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Nesta pesquisa buscam-se descrever o quanto os servidores de uma Instituição Pública Federal concordam com a importância de determinadas ações e o quanto concordam que estas ações são aplicadas em ações voltadas para os referidos servidores.

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela utilização de formulário específico para o diagnóstico de endomarketing, baseado nas quatro variáveis do endomarketing: companhia, coordenação, custo e comunicação.

A análise e a interpretação dos dados se deram a partir de uma matriz de importância *versus* concordância, proposta por Slack (1993) e adaptada para os propósitos deste estudo. As médias obtidas a partir das escalas de Likert foram convertidas em uma escala percentual, devido às variáveis da escala de avaliação ser apresentadas do extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável numa proporção de 0 a 100. Neste estudo foi utilizada a escala de 1 a 7 pontos, sendo 1 atribuído à mínima importância e/ou concordância e 7 atribuído à máxima importância e/ou concordância.

A utilização da matriz de Slack (1993) possibilita perceber visualmente em quais regiões estão dispersos os atributos avaliados, pois ela está disposta em um gráfico que apresenta quatro faixas, quais sejam:

- Região Adequada: Indica um desempenho adequado. Esta região é limitada em sua margem inferior por uma fronteira de mínimo desempenho, para a qual a empresa deve estar atenta.
- Região a Aprimorar: Qualquer critério de desempenho que estiver classificado nesta região é candidato ao aprimoramento.
- Região de Urgência: Os critérios classificados nesta região estarão com desempenho crítico, devido à importância conferida a eles pelos respondentes.

- Região de Excesso: Os critérios classificados nesta região estão com seu desempenho muito melhor do que o necessário. É sensato verificar se algum recurso utilizado para atingir este desempenho pode ser transferido para uma região mais necessitada.

No total, foram analisados quarenta itens relacionados à importância das variáveis e as mesmas questões para verificação do quanto os servidores concordância que estas ações são executadas pela Instituição, além de sete questões para a caracterização do entrevistado.

O estudo foi realizado entre os campi que compõe a Instituição. Ao todo, foram enviados questionários por e-mail, para docentes e técnicos- administrativos, sendo que após concordarem com o termo de livre consentimento e esclarecimento, responderam a pesquisa. Dos respondentes, 32 são docentes e 48 técnico-administrativos. Entre os docentes, o índice de retorno foi de 33,68%, e entre os técnicos foi de 50,53%. 15 respondentes não indicaram sua categoria. O envio dos questionários foi feito, majoritariamente, para o e-mail do público-alvo. O período de coleta foi realizado no mês de março de 2017.

A média de idade dos respondentes é de 40 anos, com relação ao gênero, 48 respondentes são homens e 30 são mulheres, 17 pessoas não indicaram o seu gênero. A maioria dos respondentes são casados 56, com união estável 6 responderam, 19 são solteiros, 1 viúvo e 13 não responderam. Com relação à formação, três pessoas possuem Ensino Médio; três Superior Incompleto; 14 Superior Completo; 47 Especialização; 24 Mestrado; 11 Doutorado; e dois Pós-Doutorado. Uma pessoa não informou sua formação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

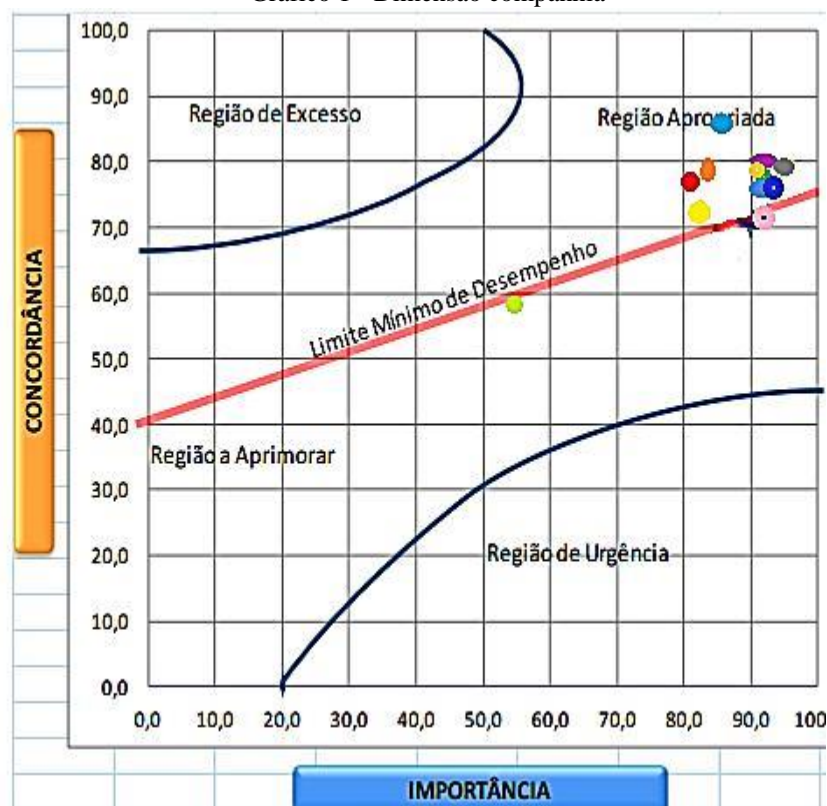
A partir dos dados coletados foram tabulados os resultados por meio da matriz de Importância *versus* Concordância proposto por Slack (1993), a seguir será apresentado quatro gráficos referentes às variáveis: companhia, cooperação, custo e comunicação com os dados obtidos pela pesquisa.

Quadro 1 - Dimensão companhia

	COMPANHIA	IMPOR	CONC	
1	Ter autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.	81,42	75,57	
2	Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado.	84,2	78,26	
3	Ter ideias e sugestões ouvidas pela chefia.	82,1	73,71	
4	Há uma preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus servidores	56,96	58,98	
5	A Instituição precisa oferecer aos seus usuários externos (alunos) serviços de qualidade	92,32	77,96	
6	Em termos de estabilidade no emprego, a Instituição deve proporcionar segurança aos servidores	85,53	87,55	
7	A Instituição deve oferecer um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades.	90,17	78,98	
8	Deve possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações).	90,41	76,12	
9	As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na Instituição.	92,5	80,2	
10	Ao ser comparado com outras organizações semelhantes a Instituição deve possuir um bom sistema de remuneração.	90,71	82,24	
11	Os equipamentos que a Instituição disponibiliza devem ser modernos e de ótima qualidade.	95,23	76,68	
12	Deve buscar e ter uma boa imagem diante dos seus públicos.	92,5	78,47	
13	Incentivar os servidores a auxiliar na definição da identidade da	90,7	75,72	

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Gráfico 1 - Dimensão companhia



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Gráfico 1, referente à dimensão Companhia, analisou treze (13) atributos, sendo que dois (2) se encontram na “região a aprimorar”, quais sejam: *Há uma preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus servidores; incentivar os servidores a auxiliar na definição da identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação para a mesma.*

A variável relativa à *Preocupação da Instituição com a satisfação dos servidores* se posiciona numa escala que requer maior grau de aprimoramento; sendo a que mais se aproximou da “região de urgência”, a partir do grau de importância atribuído (56,96) e da concordância apurada (58,98).

A satisfação no trabalho pode ser descrita como sentimentos, atitudes e preferências das pessoas em relação aos seus respectivos trabalhos (CHEN, 2008). A satisfação do empregado colabora com a obtenção de resultados positivos, com o alcance de metas e com o desempenho organizacional por meio do processo motivacional, ao produzir mudanças nos desejos e no ambiente, gerando uma força ativadora (BEALE, 2007; GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Desta forma, as necessidades humanas servem de base para o estudo dos comportamentos humanos nas organizações, buscando-se satisfazer os empregados para que estes possam contribuir com os objetivos empresariais (FREITAS, 2006; BEALE, 2007). Os valores estão relacionados ao que alguém deseja alcançar, ou seja, exigências mentais; diferenciando-se da necessidade, cujas exigências são corporais. A importância que é dada aos valores diferencia-se de pessoa para pessoa, e essas distinções afetam o grau de satisfação individual. A percepção refere-se à visão que alguém tem de determinada situação e tem por base os valores individuais, podendo não representar as circunstâncias reais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009). Satisfazer diversas pessoas com valores distintos não é uma tarefa fácil, entretanto, compreender tanto as necessidades como os valores individuais permite compreender um pouco mais sobre a satisfação das pessoas.

Em torno desta questão, surgem teorias voltadas para as necessidades humanas dentro das organizações, chamadas de teorias motivacionais (GONDIM; SILVA, 2004). O foco em estudos sobre essa temática deriva da procura, por parte dos gestores empresariais, de mecanismos para compreender os funcionários e os fatores que os motivam no contexto empresarial, visando estimulá-los na execução de suas atividades, individualmente e em grupo. Para tanto, faz-se necessário detectar os fatores que podem influenciá-los ou os efeitos resultantes de um determinado estímulo, não se esquecendo de considerar que as pessoas são distintas entre si (GREGOLIN; PATZLAFF, A.; PATZLAFF, P., 2011).

A teoria de Maslow fundamentou as necessidades humanas em origens biológicas, seguindo uma sequência hierárquica piramidal, iniciando na base com as necessidades indispensáveis à sobrevivência até o topo com as necessidades motivacionais. Entretanto, Herzberg, agrupou os fatores relativos à motivação humana no trabalho em apenas dois grupos, os intrínsecos (os motivacionais) e extrínsecos (os de higiene), formulando, assim, a Teoria Bifatorial (GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997).

Desta forma, satisfação e insatisfação não são compreendidas como sensações opostas, pois estão associadas a necessidades distintas do ser humano (PUGH; HICHSON, 2004). Maciel e Sá (2007) reforçam essa ideia, declarando que os fatores motivacionais (realização, crescimento, progresso e reconhecimento), quando presentes, produzem elevado nível de satisfação, mas sua ausência não gera insatisfação de forma proporcional; em contraponto, a inexistência de fatores higiênicos (relações interpessoais, segurança, salário e condições de trabalho) causa alto grau de insatisfação, mas sua existência não promove o mesmo percentual de satisfação.

Gomes e Quelhas (2003), ao analisarem a satisfação e a motivação de 134 servidores de nível superior de uma organização pública do Poder Executivo Federal, localizada no Estado do Rio de Janeiro, tendo por base as teorias de Maslow e Herzberg, verificaram que o fator motivacional que mais está contribuindo com a satisfação dos servidores é realização; e os de menor contribuição são progresso funcional e crescimento pessoal. Entre os fatores higiênicos, destacaram que o relacionamento interpessoal foi o que mais contribuiu para evitar a insatisfação, enquanto a remuneração, a segurança e políticas e administração relacionaram-se mais fortemente com a insatisfação.

Mas em relação à pesquisa desenvolvida na Instituição não foi possível identificar as causas dessa insatisfação, mas verificar que essa insatisfação precisa ser caracterizada e analisada em estudos futuros. Cabe a Instituição Federal avaliar essas informações e buscar melhorias nesse aspecto.

O fato de haver razoável descontentamento com *identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação dessa Instituição* é um dado que deve preocupar a todos e principalmente aos gestores. A identidade institucional incorpora a cultura, a história e a filosofia organizacional e costuma se expressar simbolicamente pelo que se denomina de identidade visual, que inclui o logo, as marcas e suas inúmeras aplicações (papeleria, sinalização, etc). Ela não se confunde com

a imagem e a reputação, que expressam a percepção dos públicos em relação a uma organização; pois é a essência de uma organização, o seu DNA, a sua personalidade é perceptível.

A comunicação desempenha papel importante para a construção da identidade institucional da Instituição, permitindo uma leitura precisa e única pelos seus diferentes públicos estratégicos e pela sociedade de maneira geral. A identidade bem construída contribui para reforçar a reputação de uma organização.

Evidentemente, a identidade se constrói não apenas pelo esforço da comunicação, mas pela qualidade do ensino e pesquisa, pela relevante inserção social e pelo manifesto compromisso com o interesse público. Ela se constrói, portanto, pela ação conjugada de todos os seus públicos internos, representados pelos alunos, servidores e colaboradores de maneira geral. Quando a Política de Comunicação dessa Instituição Federal, propor diretrizes, posturas e normas comuns, compartilhadas por todos os públicos internos da Instituição, ela servirá como um instrumento importante para reforçar a identidade institucional. Para cumprir este objetivo, a Política de Comunicação deve ser fruto de um processo caracterizado pelo debate coletivo, participativo e democrático, que inclui a sua legitimação pela comunidade. Para que ela possa ser aplicada adequadamente, deve ser de conhecimento de todos e assumida por todos em sua integridade.

Além das variáveis destacadas, há outras, conforme visualizadas no Gráfico 1, que demonstram se encontrar na “região apropriada”, indicadores favoráveis para a real efetividade, que são: autonomia no trabalho, estabilidade no emprego, bom ambiente de trabalho, infraestrutura adequada, bom sistema de remuneração, equipamentos de ótima qualidade e uma boa imagem dos seus públicos. Essas variáveis indicam que a Instituição tem um desempenho adequado, pois os seus benefícios e treinamentos revela uma boa relação com os servidores.

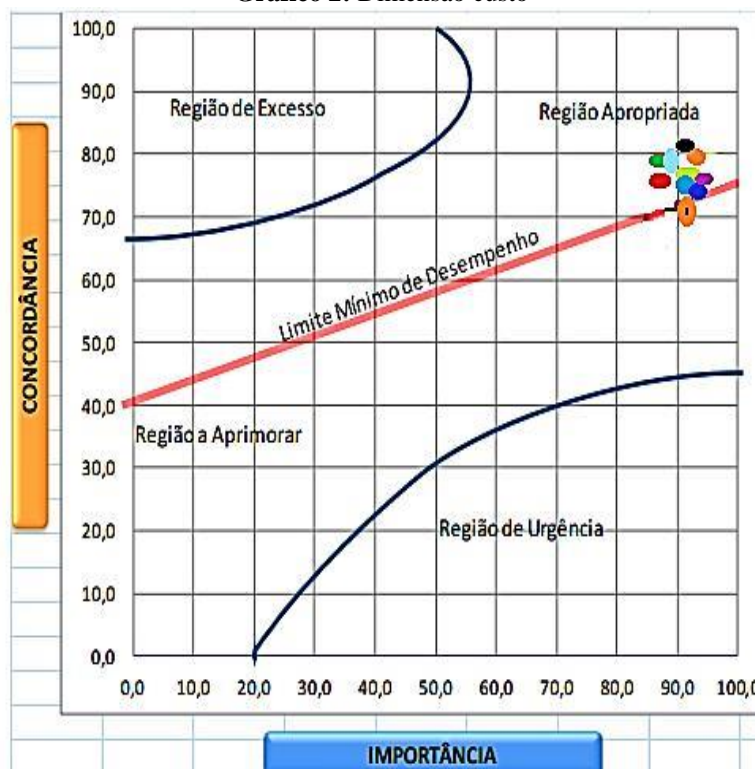
O plano de carreira, os benefícios indiretos, o ambiente de trabalho e os níveis salariais têm atraído cada vez mais o número de candidatos nos concursos públicos, nos últimos três anos. É perceptível a migração de profissionais que trabalhavam em empresas particulares e que atualmente trabalham em instituições públicas, principalmente, na área de educação e saúde. O número de servidores quadruplicou nos seis anos. Se a essa não possuísse estes atributos a procura seria insignificante.

Quadro 2 - Dimensão custo

	CUSTO	IMPOR	CONC
1	Os benefícios oferecidos pela Instituição devem ser satisfatórios de valor.	87,62	74,42
2	Investir em programas de treinamento para os servidores é relevante.	93,71	78,34
3	Fazer da avaliação de desempenho uma efetiva ferramenta de recompensa de mérito do servidor.	87,05	71,89
4	Oferecer programas de treinamento suficientes que atendam a todos os servidores.	89,9	76,27
5	Ter bem claro o sistema de remuneração adotado pela Instituição.	89,52	78,8
6	Possuir salário compatível com as responsabilidades e com o trabalho que os servidores realizam na Instituição.	93,14	77,42
7	Reconhecer e recompensar o esforço dos servidores.	92,38	75,12
8	Incentivar os colaboradores a se qualificar constantemente.	93,14	75,12
9	Possuir um plano carreira bem definido	93,71	82,03
10	Possuir outras formas de recompensar o esforço dos servidores, além do salário	91,43	72,12

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Gráfico 2: Dimensão custo



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 2, referente à dimensão Custo, avaliou dez (10) atributos, sendo que apenas um deles se encontra na “região a aprimorar”: *Investir em programas de treinamento para os servidores é relevante*. Observa-se que outra variável está no “limite de desempenho” entre a “região apropriada” e a “aprimorar”: *Reconhecer e recompensar o esforço dos servidores*. A

variável relativa a *programas de treinamento* para os servidores se posiciona numa escala que requer maior grau de aprimoramento.

De acordo com o modelo de Bekin (1995), os treinamentos devem ser realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes. A maneira como são aplicados os recursos financeiros de gastos com desenvolvimento de servidores, novos produtos e desenvolvimento de novas tecnologias é o que caracteriza uma instituição pública eficaz.

Os diversos programas de capacitação profissional representam o caminho possível para fidelização de equipes. Nesse sentido, os programas de capacitação profissional, quando bem planejados, tornam-se programas educacionais. Isso ocorre porque podem preencher uma lacuna na formação de muitos trabalhadores, que não tiveram formação educacional.

Para as organizações, esse processo resulta em maior sinergia e melhor comunicação entre os departamentos, ascensão profissional dentro da instituição, conquista de certificações, fidelidade do funcionário e diminuição do absenteísmo. Diante do cenário de crescimento do serviço público no Brasil, em especial, da expansão da Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico, o tema se mostra relevante, pois implica em uma visão gerencial do papel do servidor público. O treinamento também é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do “negócio”, seja ele particular ou público. A formação dos indivíduos passou, então, a ter como objetivo o desenvolvimento competências, habilidades e atitudes. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Outro fator importante referente ao desenvolvimento profissional é o crescente aumento na quantidade de aposentadorias dos servidores vinculados ao Governo Federal e a expectativa de continuidade deste quadro para os próximos anos. Este fato acarreta responsabilidade em relação não só à reposição, mas principalmente à assunção de papéis desses profissionais que estarão atuando no setor público. Portanto, é preciso redimensionar os programas de capacitação e os papéis dos servidores no sentido de transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem organizacional.

A Política Nacional de Capacitação dos Servidores foi instituída pelo Decreto n.º 2.794, de 1º de outubro de 1998. Este decreto esclarece que a política deve ser implementada pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional, contendo a definição das diretrizes para a capacitação destes servidores na tentativa de alcançar a melhoria da eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor.

As ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgão e entidades federais. Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos, dentre outras modalidades.

É perceptível nas respostas dos respondentes uma maior necessidade de Programa de Treinamento para os Técnico-Administrativos em relação aos professores da Instituição. Algumas parcerias com Universidades brasileiras e estrangeiras foram efetivadas nos últimos quatro anos para a capacitação dos servidores.

Os incentivos devem ser aprimorados com a implantação de uma equipe multidisciplinar em aprendizagem corporativa, ampliar os investimentos em programas de treinamento para os servidores, ampliar o apoio à participação em eventos acadêmicos nacionais e internacionais, ampliar os intercâmbios com outras instituições de ensino com foco em inovação e tecnologia; além da ampliação dos cursos de mestrado e doutorado na instituição.

É necessário difundir uma cultura de aprendizagem na Instituição, o Departamento de Gestão de Pessoas, por exemplo, não deve ter como ações apenas a execução das tarefas rotineiras (o planejamento, o desenvolvimento, o recrutamento e a seleção dos recursos humanos da Instituição, bem como o controle do registro funcional e a elaboração da folha de pagamento). Estes serviços são de extrema relevância e amplitude, tomando a maior parte do tempo do trabalho executado pela área de recursos humanos. Contudo, deve-se partir de uma base sólida de dados e serviços, como suporte para desenvolver atividades educativas que qualificam os servidores de toda a instituição.

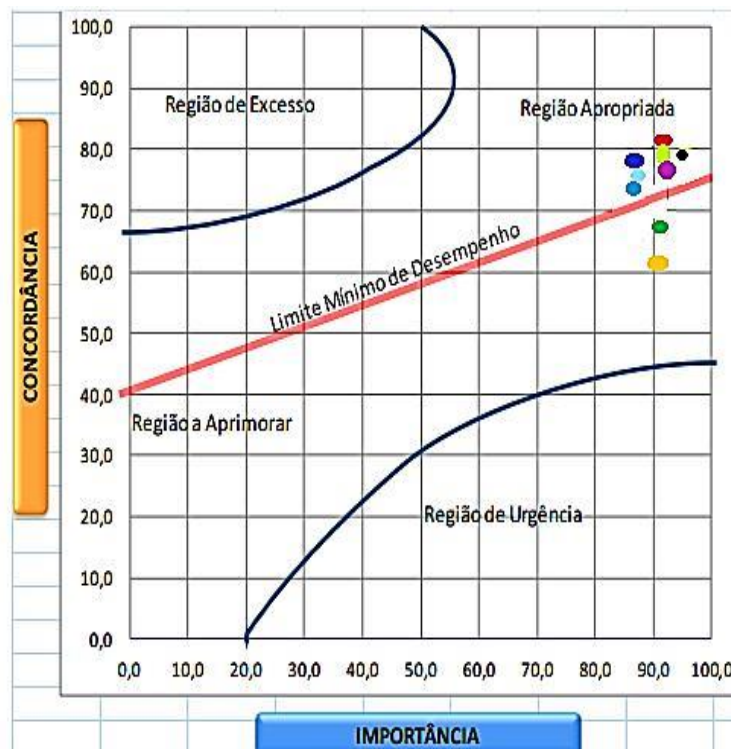
Quadro 3 - Dimensão coordenação

	COORDENAÇÃO	IMPOR	CONC	
1	Ter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe.	91,51	82,62	
2	Superiores devem procurar constantemente formas de motivar a equipe de servidores.	90,93	62,38	
3	Ter bom relacionamento entre os superiores e subordinados.	91,51	79,76	
4	As pessoas devem sentir-se à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos seus colegas.	92,08	67,25	
5	Receber retorno frequente de colegas e/ou superiores acerca do desempenho dos servidores diante das atividades (feedback)	89,38	75,95	
6	Superiores e servidores devem reconhecer o desempenho de colegas quando estes executam atividades com excelência.	89,58	75,24	
7	O superior imediato deve ser uma referência em nível profissional, de forma a confiar totalmente nas decisões por ele tomadas.	85,14	77,62	

8	Os servidores devem conhecer claramente as atribuições relativas ao seu cargo e as consequentes responsabilidades.	93,44	76,43	
9	A Instituição deve estabelecer um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	93,05	77,14	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Gráfico 3: Dimensão coordenação



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O Gráfico 3, referente à dimensão Coordenação, teve nove (9) atributos avaliados, sendo que a maioria deles se manteve na região apropriada. O *recebimento de Feedback de colegas e/ou superiores* foi diagnosticado como necessitando de aprimoramento, pois a partir da análise da planilha, este indicador apresentou uma concordância de 62,38% (região “a aprimorar”) em contraste com a importância atribuída, que foi de 90,93%; assim como, *receber retorno frequente de colegas e/ou superiores acerca do desempenho dos servidores diante das atividades (feedback)* que apresentou importância de 89,38% para uma concordância de 75,95%.

Tais itens foram considerados muito importantes para a efetivação do endomarketing, porém necessitando de atenção por parte da Instituição. As razões que podem justificar a necessidade de aprimoramento baseiam-se nas constatações pessoais, enquanto técnica da Instituição, de que a cultura de avaliação (positiva ou negativa) ainda precisa ser mais internalizada,

pois, em geral, há dificuldades de diálogo entre colegas e/ou subordinados e/ou superiores sobre as impressões acerca do trabalho realizado pelo “outro”.

A avaliação de desempenho, instituída somente na metodologia 90°, que envolve apenas o superior imediato e o colaborador, é um instrumento que auxilia bastante neste processo, porém é preciso ir além e criar a “cultura de avaliação”, para que ela não seja um momento fragmentado, uma vez ao ano apenas, e que não se limite ao chefe – subordinado.

A implantação da avaliação de desempenho 360°, que inclui a participação de pares, auxiliaria bastante nesse processo. Além disso, criar a cultura do elogio e da crítica construtiva. Tomar a iniciativa de conversar com os colegas quando se percebe que algo não está adequado no desempenho de suas funções, assim como também elogiar quando houver percepções positivas, tanto diretamente para os colegas como para seus superiores, quando possível.

Os conceitos que corroboram com a análise efetuada baseiam-se em Leme (2007), que descreve o *feedback* como o procedimento de passar informações a uma pessoa sobre seu desempenho em alguma atividade ou conduta com o objetivo de orientar para que ela faça de uma outra forma mais efetiva. É focado no passado. Além disso, é agregado o *feedforward*, que visa dar sugestões efetivas de aperfeiçoamento de determinadas competências que são necessárias para o alcance das suas metas. É focado no futuro e nas oportunidades de melhoria que podem ser agregadas.

No entanto, para que o procedimento seja efetivo, é preciso reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto, a ser dialogado e não realizado de forma unilateral. Pressupõe saber ouvir, por parte de quem dá e recebe, e também saber receber o *feedback* sem reações defensivas. Este diagnóstico se aproxima do que prevê o Modelo de Berry e Parasuraman (1992), que cita a importância do trabalho em equipe enfatizando que as pessoas devem se identificar com um grupo e que o genuíno trabalho em equipe envolve indivíduos trabalhando em regime de colaboração para alcançar um resultado que tenha alto significado para todos.

A cultura da avaliação também pressupõe que todos são responsáveis pelo serviço prestado, ou seja, se meu colega não desempenhou bem sua função em determinada atividade, posso ajudá-lo a melhorar. Para isso, o recebimento de críticas precisa ser entendido como possibilidade de crescimento e não como algo negativo, como geralmente acontece. Parece que isso não está adequadamente aprimorado na postura de alguns servidores da Instituição. A comunicação efetiva é bastante desafiadora e exige quebra de paradigmas e posturas autoritárias.

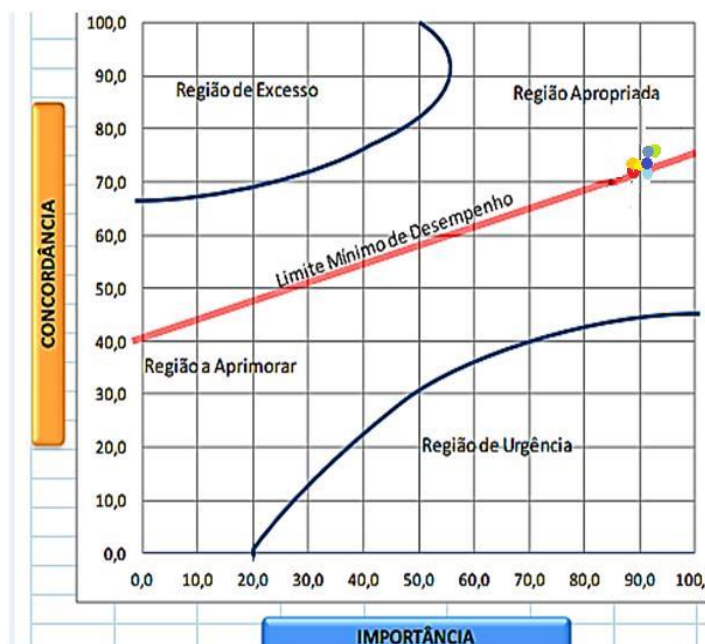
Os discursos precisam ser claros, as relações de poder precisam ser respeitadas e a colaboração ser mais eficaz. Os repasses das informações dentro da Instituição precisam ser aprimorados em todos os setores e departamentos do campus. Os servidores precisam sentir-se à vontade para solicitar e ajudar sem ser discriminado; conhecer claramente as suas atribuições e ter um reconhecimento visível de seu desempenho. Ter um bom relacionamento entre pessoas da equipe reflete um bom clima organizacional.

Quadro 4 – Dimensão comunicação

	COMUNICAÇÃO	IMPOR	CONC	
1	Conhecer claramente os referenciais estratégicos (missão, visão, propósito etc), objetivos e metas da Instituição é relevante ao funcionário	89,24	71,95	
2	Os servidores devem ser informados sobre implantação de novos serviços (cursos, programas etc) e campanha antes dos usuários(comunidade).	89,82	73,25	
3	Superiores imediatos devem se constituir em um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico.	90,02	72,21	
4	As informações na Instituição devem ser confiáveis e atualizadas	94,13	75,13	
5	A Instituição deve possuir canais de comunicação para disseminar informações e também para recebê-las.	92,76	78,84	
6	Informar aos servidores sobre os benefícios a que eles têm direito.	91,39	71,95	
7	Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na Instituição devem cumprir com seu papel de repassar um bom nível de informações aos servidores.	92,37	75,84	
8	Disponibilizar informações suficientes sobre a Instituição para que os servidores possam desenvolver suas atividades.	91	73,77	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Gráfico 4 – Dimensão comunicação



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O Gráfico 4, referente à dimensão Comunicação, com oito (8) atributos avaliados, demonstra que a maioria deles está na região apropriada ou no limite de desempenho entre essa e a região “a aprimorar”. Chama-se a atenção para as variáveis *Informar aos servidores sobre os benefícios a que eles têm direito* que recebeu uma concordância de 66,2% (para uma importância de 85,4) e 67% (para uma importância de 85,9), respectivamente, e que, portanto, ficaram na região “a aprimorar”.

Gráfico 4, referente à dimensão Comunicação, com oito (8) atributos avaliados, demonstra que a maioria deles está na região apropriada ou no limite de desempenho entre essa e a região “a aprimorar”. Chama-se a atenção para as variáveis *Informar aos servidores sobre os benefícios a que eles têm direito* que recebeu uma concordância de 66,2% (para uma importância de 85,4) e 67% (para uma importância de 85,9), respectivamente, e que, portanto, ficaram na região “a aprimorar”.

Conforme Brum (2005, p. 41), “a informação é o produto da comunicação e do marketing interno e a principal estratégia de aproximação entre a empresa e seus empregados”. Brum faz ainda referências sobre a comunicação interna e a comunicação interpessoal, abordando que a comunicação interna é a comunicação empresa/empregado, decorrente de uma decisão ou fato que deve ser informado pela direção aos funcionários; e a comunicação interpessoal é a comunicação entre as pessoas. A autora também ressalta que a comunicação interna, quando bem feita, pode contribuir para a comunicação interpessoal pelo simples fato de que a primeira prevê a democratização da informação, beneficiando a segunda.

Segundo Bekin (2004), nesse novo contexto de mercado, em que a economia do conhecimento é mais importante que a economia material, o grande diferencial está nas pessoas e na capacidade que a empresa tiver de manter um alto grau de informação e comunicação com seu público interno.

Assim, o desafio da comunicação é constante, pois embora haja na instituição alvo do estudo muita informação e muitos canais para circulá-la, atendendo aos pressupostos do Endomarketing sobre esse item, as pessoas ainda se ressentem de não haver comunicação, ou seja, os canais não estão sendo efetivos para todos.

De acordo com Dubrin (2003), durante o processo de comunicação podem ocorrer falhas, entraves, distorções, bloqueios, restrições, que podem ocorrer em qualquer um dos elementos processo comunicativo. Quando são identificados no destino, geralmente ocorre devido a

prioridades conflitantes, desatenção, falta de interesse ou interpretação equivocada. O “ruído”, ou seja, a falha vai aumentando quanto mais aumenta o número de intermediários entre a fonte e o destino. Essas barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e a interpretada sejam diferentes entre si.

Há que se reportar a uma questão cultural que também faz parte deste contexto contemporâneo de sociedade, que em meio há tantas informações as pessoas só assimilam aquilo que lhes interessa naquele momento. Talvez até recebam a informação, ou tenham acesso fácil, mas por não ser importante naquele momento, a mesma é desconsiderada e encarada, num momento futuro, como não recebida. Há uma seleção mental, muitas vezes inconsciente, de absorver apenas o que parece importante naquele momento. Porém, é necessário encontrar uma maneira de fazer a comunicação circular de forma mais eficiente, já que ela é tão importante, mas também é preciso o comprometimento de todos com a apropriação adequada dos processos de comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo mensurar o nível de satisfação de professores e técnico-administrativo da Instituição Pernambucano a partir da realização de um diagnóstico de Endomarketing focado nas quatro variáveis do marketing interno – Companhia, Coordenação, Custo e Comunicação, visando o aprimoramento das ações de Endomarketing na Instituição Federal.

As organizações que satisfazem as necessidades de seus colaboradores ampliam suas possibilidades de sucesso. Para isso, precisam identificar quais são as reais necessidades deles e atendê-las para que os profissionais permaneçam dando suas contribuições e para que se sintam comprometidos com a organização onde trabalham. A presente pesquisa foi importante para avaliar se a Instituição Federal em estudo está atendendo ou não às necessidades dos seus servidores que atuam no Instituição permitindo conhecer seu perfil, o que eles consideram importante e se estão satisfeitos com as políticas de endomarketing adotadas.

A partir da análise dos gráficos e das tabelas de divergências, percebeu-se que o diagnóstico aplicado apresenta, de forma geral, um resultado positivo, já que nenhum item foi avaliado na “região de urgência”. Também, as variáveis que dependem, majoritariamente, da atitude das pessoas, da Coordenação e a Comunicação, obtiveram um desempenho bem interessante, indicando

que os principais desafios se encontram no campo que, majoritariamente, envolve o aporte de recursos financeiros, nas dimensões Companhia e Custo, este último de maneira mais intensa.

Conforme descrito na análise, a maior diferença apurada em todo o diagnóstico, envolvendo todas as variáveis, foi *Há uma preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus servidores*, da dimensão Companhia, sendo a que mais se aproximou da “região de urgência”, a partir do grau de importância atribuído (56,96) e da concordância apurada (58,98).

Por outro lado, a menor diferença apurada no diagnóstico, envolvendo todas as variáveis, foi *Possuir um plano carreira bem definido*, da dimensão Custo, apresentando 93,71% de importância e 82,03% de concordância. Essa informação reforça a que a Política de Remuneração da Instituição Federal é atrativa à sua imagem interna.

É importante citar que a principal limitação do estudo foi em relação à aplicação da pesquisa, pois alguns docentes não responderam ao questionário por achá-lo muito extenso ou em função da época do ano em que foi aplicado, de muitas atividades de encerramento de semestre, o que pode ter desestimulado a participação de número relativo de docentes.

Também como proposição de estudos futuros, sugere-se a aplicação do diagnóstico pela Instituição a todos os campus e setores administrativos como forma de pesquisa de clima institucional, visando uma constante avaliação da satisfação dos servidores com relação à Instituição, tendo em vista que ações adequadas de endomarketing fomentam o desenvolvimento e o comprometimento do “capital humano”, que por sua vez são fundamentais para o êxito dos resultados pessoais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAMI, J. B.; SILVEIRA, A. Endomarketing; aplicação do marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. In: CLADEA, 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2002. 1 CD-ROM.

BEALE, J. Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 11-31, mai./ago. 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/91/88>>. Acesso em: 4 abri.2016.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERRY L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviço de marketing**: competindo através da qualidade.

São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm> Acesso em 13 de abril de 2016.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm#art14> Acesso em 16 de abril de 2016.

BRUM, A. M. **Endomarketing.** 3. ed. Porto Alegre: Ortiz. 1994.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre, Artmed, 2010.

PUGH, D. S.; HICHSON, D. J. **Os teóricos das organizações.** Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. Tradução de: Write on organizations.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEME, R. **Feedback: para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2007.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura.** São Paulo: Atlas, 1993.