

**FACULDADE AMADEUS – FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARCELA CRISTINA SANTOS DANTAS

**ENDOMARKETING E EMPRESAS PÚBLICAS: um estudo na
EMSURB-SE**

**Aracaju – SE
2008**

MARCELA CRISTINA SANTOS DANTAS

**ENDOMARKETING E EMPRESAS PÚBLICAS: um estudo na
EMSURB-SE**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração da Faculdade
Amadeus, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração**

**Orientadora: Profa MSc Simone Damm
Zogaib Mardones**

**Aracaju – SE
2008**

MARCELA CRISTINA SANTOS DANTAS

**ENDOMARKETING E EMPRESAS PÚBLICAS: um estudo na
EMSURB-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus -
FAMA, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof. Esp. Vinicius Marques Nejaim - Examinador

Prof. MSc Simone Damm Zogaib Mardones – Orientadora

Marcela Cristina Santos Dantas - Orientanda

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2008.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância e necessidade do Endomarketing para as empresas públicas, em específico, para a Diretoria de Espaços Públicos e Abastecimento – EMSURB/SE. Trata-se de um estudo de caso, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi feita através de questionários e entrevistas aplicados a funcionários e gestores da empresa, respectivamente. Os resultados indicam que há necessidade de um programa de endomarketing na empresa, principalmente no que se refere à comunicação interna, relacionamento interpessoal entre gestores e colaboradores, valorização e reconhecimento do trabalho realizado. Conclui-se que, se um programa de endomarketing for planejado adequadamente e aplicado de forma efetiva, pode haver significativas mudanças no ambiente interno da empresa e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Palavras-chave: Endomarketing. Gestão pública. Clientes internos.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the importance and necessity of Endomarketing for public companies, in particular, to the Board of Public Spaces and Supply - EMSURB / SE. This is a case study, descriptive in nature, with quantitative and qualitative approach. Data collection was done through questionnaires and interviews applied to officials and managers of the company, respectively. The results indicate that there is a need for a program of endomarketing in the company, especially with regard to internal communication, interpersonal relationships between managers and employees, enhancement and recognition of work done. It follows that if a program of endomarketing is properly planned and implemented effectively, there may be significant changes in internal environment of the company and hence on the quality of service to the community.

Key words: Endomarketing. Public management. Internal Customer.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Etapas para Implantação do Endomarketing nas Organizações ...	18
Quadro 2 -	Qualidade das Informações divulgadas na Empresa	25
Quadro 3 -	Participação dos Funcionários nas Decisões da Empresa	26
Quadro 4 -	Retorno e Reconhecimento dos Colaboradores pela Empresa	27
Quadro 5 -	Relacionamento entre as Pessoas e Ambiente de Trabalho	28
Quadro 6 -	Elementos que estimulam a Motivação dos Colaboradores	29
Quadro 7 -	Ações Fundamentais para o Ambiente Interno da Empresa	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	ENDOMARKETING: CONCEITOS E OBJETIVOS	10
3	ELEMENTOS ESSENCIAIS DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES	13
4	IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING	17
5	ENDOMARKETING E EMPRESAS PÚBLICAS	19
6	METODOLOGIA	21
7	RESULTADOS	23
	7.1 Caracterização da Empresa, Colaboradores e Gestores	23
	7.2 Quanto à Divulgação de Informações	25
	7.3 Quanto à Participação dos Colaboradores nas Decisões	26
	7.4 Quanto à Valorização dos Funcionários	26
	7.5 Quanto às Relações Interpessoais na Organização	27
	7.6 Quanto aos Estímulos Motivacionais	29
	7.7 Quanto às Ações consideradas Fundamentais	30
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICES	37
	APÊNDICE A - Questionário aplicado aos funcionários da empresa	38
	APÊNDICE B - Roteiro da entrevista feita com gestores	41
	ANEXOS	43
	ANEXO A – Termo de autorização para realização da pesquisa na empresa	44

1 INTRODUÇÃO

É na década de 50, no período pós-guerra, que a idéia de endomarketing surge e começa a se disseminar no mundo inteiro. Decorre da necessidade de se motivar as pessoas para os programas de mudança nas organizações, que começaram a ser implementados. O endomarketing nasceu, não o nome propriamente dito, mas o seu conceito, como uma necessidade imediata das empresas que desejavam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuíam ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência no mercado.

A partir da década de 50, as organizações, de um modo geral, começaram a observar que somente vender o produto não era suficiente. Se almejassem um crescimento diferenciado e com qualidade, deveriam preocupar-se com os clientes internos, ou seja, com os seus funcionários. Perceberam que para conquistar mercado e clientes, os trabalhadores deveriam estar motivados e com o mesmo objetivo, como em um barco onde todos devem remar para o mesmo lado a fim de conseguir chegar ao destino. Sendo assim, as práticas de valorização, motivação e participação dos clientes internos começaram a ser utilizadas como estratégias de crescimento e desenvolvimento das empresas. Esse conjunto de atividades focadas no funcionário só passou a ser chamado de endomarketing cerca de quarenta anos mais tarde.

O termo endomarketing foi batizado, em 1990, por Saul Bekin em seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. “Endo”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Endomarketing pode ser considerado, portanto, um conjunto de ações de marketing dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores, clientes). Enquanto o Marketing tem a preocupação com o público externo, o endomarketing busca valorizar o relacionamento da empresa com o funcionário e outros profissionais em relação interna com a organização. Pode-se dizer que consiste no marketing interno das empresas, pois neste trabalho considera-se endomarketing e marketing interno como termos correspondentes.

Quando se pensa a respeito de endomarketing ou marketing interno, geralmente relacionamos os termos às organizações da iniciativa privada, como se

somente essas tivessem condições ou interesse de realizar programas de endomarketing. Mas, de acordo com Bekin (1990, p. 47):

Mesmo empresas estatais, de economia mista ou setores governamentais exercem papel de atender seu público, o cidadão contribuinte; conseqüentemente, em maior ou menor grau, necessitam aplicações de Endomarketing.

Partindo dessa premissa, este estudo se realizou em um órgão público, na cidade de Aracaju, SE - a EMSURB, onde a implantação de um sistema de participação e comunicação entre os funcionários e a organização é muito necessário, porém complexo. A empresa apresenta alguns entraves referentes à integração entre diversos setores, bem como um entendimento muitas vezes confuso sobre as funções e atribuições em cada um deles, e até mesmo, percebia-se, ainda que superficialmente, um conhecimento restrito a respeito da organização – sua visão, missão e valores, bem como dos objetivos a serem alcançados. Dessa forma, justifica-se a necessidade e a importância de um estudo científico a respeito do endomarketing, bem como a utilização dos resultados desse estudo como base para o planejamento e aplicação de um programa de marketing interno na referida empresa.

Sendo assim, a questão que norteou a pesquisa científica foi a seguinte: qual a importância e a necessidade do endomarketing para melhorar o ambiente interno da organização e a qualidade dos serviços prestados pela EMSURB/SE?

Com base no problema apresentado, levantamos as seguintes questões norteadoras:

- Que entendimento os gestores da empresa possuem do endomarketing e dos seus benefícios para a organização, principalmente, para a qualidade dos serviços prestados?
- Que situações do cotidiano da empresa indicam a necessidade da implementação de um programa de endomarketing?
- Que dificuldades podem ser encontradas na implementação de um programa dessa natureza, levando em consideração tratar-se de uma empresa pública, com funcionários que possuem certa estabilidade no emprego?
- Quais as possibilidades e os passos para realização do endomarketing na empresa pesquisada, levando-se em consideração as suas características como empresa do setor público?

- Quais os principais benefícios resultantes do endomarketing nas empresas públicas?

Como objetivo geral, buscamos investigar a importância do endomarketing para a qualidade dos serviços prestados pela EMSURB, na cidade de Aracaju-SE

Dessa forma, procuramos apresentar neste trabalho que, apesar do endomarketing ser um conceito e uma prática recente, é de fundamental importância para a integração entre funcionário e organização, seja ela pública ou privada e, conseqüentemente, resulta em qualidade na prestação de serviço.

2 ENDOMARKETING: CONCEITOS E OBJETIVOS

Kotler (1998, p.40) define endomarketing como uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Adiante, na mesma obra, reforça a associação estabelecida entre o endomarketing, o treinamento e a motivação para o bom atendimento dos consumidores. Ele acredita que funcionários podem atender o cliente de maneira eficiente e com qualidade, quando bem preparados e motivados. Quando o empregador consegue estimular a motivação de seus funcionários, tratando-os como parceiros, fazendo com que um simples grupo se torne uma equipe, isso pode contribuir fortemente para o sucesso da empresa e também dos colaboradores.

Para Brum (1994, p.23), o endomarketing “é um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Acrescenta, ainda, que “tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”, enfatizando, para isso, os processos de comunicação interna. O autor acredita que a identidade da empresa deve ser conhecida de todos os funcionários, ou seja, é necessário que eles entendam a visão, a missão, os princípios e valores da organização, assim como devem conhecer os pontos fortes e fracos, para que possam contribuir no aperfeiçoamento das forças e no combate das fraquezas organizacionais.

Acreditamos que os autores têm razão ao apresentarem a preocupação com os funcionários e suas motivações, a necessidade de conhecimento da empresa como um todo, dando espaço aos colaboradores para que possam chegar com suas idéias ao gerente ou gestor, bem como a demonstração de que cada colaborador tem um papel fundamental dentro da companhia. Esses aspectos podem se tornar um diferencial interno e, conseqüentemente, um diferencial externo da organização.

Bekin (1995, p.17) confirma esse pensamento ao definir endomarketing como um conjunto de ações de marketing para o público interno, funcionários das empresas e organizações. “Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado”. Trata-se de promover o marketing para os funcionários na empresa, motivando-os e os tornando uma equipe, fazendo com que a cultura organizacional faça parte de seu dia-dia, e seja externalizada de maneira “natural” aos clientes externos. Os funcionários, ao se sentirem motivados e

conhecerem a filosofia da empresa onde trabalham, não precisarão fazer um grande esforço para vender seus produtos e/ou serviços, a não ser que não concordem com o que estão fazendo.

Antes da empresa obter sucesso no alcance de suas metas relativas ao mercado externo, é preciso existir uma troca interna eficaz entre a organização e as equipes de empregados. (GRÖNROOS,1993)

Marketing interno envolve ações gerenciais que ajudam todos os membros da organização a entender, aceitar e agir de acordo com seus respectivos papéis na implementação, das estratégias de marketing da empresa. Aplicar conceitos de satisfação do cliente interno ajuda a empresa a atrair, selecionar e reter bons empregados, que gostam e valorizam seus papéis na entrega de serviços ao cliente externo. (BOONE; KURTZ, 2002, p.154)

Sendo assim, como afirma Tansuhajet et al (1988, p.32) um programa de endomarketing deve se preocupar com recrutamento, treinamento, motivação, comunicação e retenção dos empregados.” Isso significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa

Quando o programa é bem feito, o marketing externo será também mais eficiente e abrangente, pois os colaboradores, percebendo a sua importância e o seu papel na empresa, podem agregar mais valor aos relacionamentos da organização com seus públicos.

Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização. (GRONROOS, 2003, p. 409)

O endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos à estrutura organizacional. Podemos concordar com o autor ao afirmar que os objetivos do endomarketing são:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (GRONROOS, 2003, p. 409)

Nogueira (2008, p.1) também enumera os principais benefícios e contribuições do endomarketing na relação de itens seguinte:

Unir chefe e funcionário, direcionando todos a um mesmo objetivo empresarial;

Ter **equipes comprometidas com os resultados da empresa** e não apenas envolvidas neste processo;

Criar e manter um clima motivacional sustentável e em sintonia com os objetivos estratégicos da organização;

Mobilizar todo o potencial dos colaboradores internos da empresa como efetivo diferencial competitivo;

Fortalecer o conceito de relacionamento como estratégia para geração de resultados;

Promover o intercâmbio de conhecimentos e experiências entre as pessoas que fazem a Organização;

Amplificar e equalizar o comportamento organizacional orientado para o cliente e a otimização dos resultados;

Obter a conscientização, envolvimento e comprometimento dos colaboradores com Programas de Mudança Organizacional e Processos de Planejamento Estratégico;

Implantar e implementar mudança cultural na empresa através de uma mudança na mentalidade de seus integrantes, por meio de uma estratégia de comunicação interna coerente, consistente, ágil e eficaz;

Fazer com que os diversos **departamentos e seus integrantes compartilhem os valores e objetivos da empresa**;

Promover a integração de todas as unidades/departamentos, por meio da comunicação, da cooperação e do compartilhamento de responsabilidades;

Estimular mudanças de hábitos e quebra de paradigmas.

Em síntese, podemos dizer que ao alcançar os objetivos propostos, os programas de endomarketing resultam em qualidade de serviços e produtos, o que traz um diferencial para as empresas, sejam públicas ou privadas, pois, como afirma Porter (apud SANTOS, 2008) formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente traz para a organização uma característica fundamental: ser de difícil imitação.

3 ELEMENTOS ESSENCIAIS DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

Ao pensarmos em implementar e desenvolver um programa de endomarketing nas organizações, torna-se necessário atentarmos para fatores essenciais a um projeto desse natureza. Tais elementos podem trazer resultados imediatos e profundos no relacionamento entre organização e colaboradores. Podemos destacar os seguintes fatores fundamentais: comunicação interna, cultura e clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho e liderança. (SUSIN, 2003)

As empresas que estão conseguindo percorrer um caminho bem-sucedido nessa relação entre organização e funcionários entendem que é preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração. Há necessidade não só de informação, mas de comunicação com o público interno. Bekin (2003, p.46) afirma que “a importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal”.

Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos a saberem das novidades; lembra que, frequentemente, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho. A comunicação interna, para o autor, é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos. Ele afirma que, quando a empresa não dá a devida atenção a esse aspecto, está esquecendo um dos elementos mais importantes e influentes nos processos de decisão dos clientes externos – o funcionário, considerado pelo autor como um efetivo parceiro do negócio.

A comunicação interna, portanto é um dos fatores mais importantes a ser considerado em qualquer programa de Endomarketing, trazendo reflexos imediatos entre os gestores e os colaboradores. Por isso mesmo, é preciso levar em conta o que se quer comunicar, fazê-lo com clareza, e não esquecer de criar mecanismos de controle para checar se o que foi comunicado pelo emissor foi perfeitamente entendido pelos receptores, de modo a evitar distorções e confusões em todo o grupo de funcionários. (SUSIM, 2003) Assim, os processos comunicacionais podem se tornar aliados e não inimigos do crescimento e desenvolvimento dos funcionários e da empresa como um todo. Como afirma Bueno (1989, apud SUSIM, 2003, p.33)

“cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atrelados à cultura da organização e que cada fluxo ou rede, veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura”.

A cultura organizacional é outro elemento fundamental para se estabelecer um programa efetivo de endomarketing. De acordo com Bekin (2003, p.49) “assim, é possível fortalecer o vínculo da empresa com os funcionários, de tal maneira que o resultado final corresponda à melhora do valor de mercado dessa organização”. Define-se cultura organizacional como um conjunto de normas e valores construídas nas relações cotidianas da empresa e que devem ser afirmados entre os membros da organização. A cultura transmitida pelos canais de comunicação reflete a visão, missão, valores e objetivos que realmente são vivenciados pela empresa, e que podem não ser aqueles que estão escritos nos planejamentos e afixados nas paredes das organizações. Percebemos assim, para se estabelecer um programa de endomarketing é preciso verificar realmente qual é a cultura da empresa e também qual a melhor forma de comunicá-la internamente aos funcionários.

De acordo com Susim (2003, p.47), quando se pretende tratar de endomarketing, deve-se levar em consideração o clima organizacional, entendido como “a percepção de como os funcionários vêem o seu ambiente de trabalho, o seu dia a dia, a integração entre os colegas de trabalho e a gerência”. Para Brum (1998) é a percepção que os funcionários possuem a respeito do contexto organizacional em que se localizam. Não é somente o que eles pensam de forma individual, mas principalmente, de forma coletiva. Mesmo que os funcionários não tenham a mesma interpretação do ambiente de trabalho, o autor afirma que sempre existem elementos comuns na percepção desses colaboradores. Por isso, é importante captar essas percepções compartilhadas, através de uma técnica muito divulgada entre administradores – a pesquisa de clima organizacional, que pode ser realizada através de questionários, entrevistas, jogos, etc. Para que as respostas sejam mais espontâneas, pesquisadores recomendam que os questionários não sejam identificados, identificando-se, onde couber, apenas o setor, divisão ou filial a que pertence o colaborador, conforme o tamanho da empresa. (SUSIM, 2003, p.50). A pesquisa de clima organizacional oferece subsídios para os programas de endomarketing nas organizações.

Um clima organizacional mais harmonioso e que, conseqüentemente, leve a uma maior produtividade dos funcionários está diretamente ligado à motivação e à satisfação no trabalho. Esses últimos também figuram como elementos importantes no estabelecimento de um programa de endomarketing nas organizações. Existem formas variadas de estimular a motivação dos funcionários: ter o trabalho reconhecido e valorizado, bem como as condições para realizar as atividades que lhe são atribuídas, saber que o seu desempenho pode ser base para uma promoção, etc.

Segundo Brum (1997), o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso. É importante lembrar, como o próprio autor afirma que a motivação no ambiente organizacional implica vontade fazer um trabalho ou atingir um objetivo e as pessoas tendem a dedicar mais tempo às atividades para as quais estejam mais motivadas.

Para Gronroos (2003, p.427), cinco são as maneiras de motivar os colaboradores: a) construir coletivamente um senso positivo a respeito da visão, missão e dos valores da organização; b) os funcionários precisam saber com clareza quais são as suas tarefas, por que elas são importantes, como o desempenho será medido e, sobretudo, acompanhar os resultados alcançados; c) conceder oportunidades de ganho, bem como desafios pessoais significativos; d) respeitar as realizações individuais dos funcionários; e) oferecer sistemas de recompensa e bônus para dar apoio às realizações.

Quando pensamos em implementar programas de endomarketing, estar atentos à motivação dos funcionários é fundamental, pois o objetivo de tais programas está relacionado à conquista dos clientes internos.

Percebemos que, para haver um elevado nível de motivação e satisfação no ambiente de trabalho, precisamos, conforme Gronroos (2003) construir um eficiente canal de comunicação, motivação e treinamento dos funcionários. Mas, não podemos esquecer que todos esses fatores estão também relacionados à liderança das organizações. Dessa forma, não há como tratar de endomarketing, sem relacioná-lo também à liderança.

A liderança pode ser definida como a habilidade de influenciar pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que levem ao alcance dos objetivos da organização, enquanto também contribuam para a satisfação dos funcionários em

participar desse processo. A liderança está muito relacionada ao Endomarketing “porque é o líder que precisa tomar a frente de um programa voltado ao atendimento das expectativas e necessidades de seus liderados integrantes da equipe/empresa.” (SUSIM, 2003, p.55)

Liderança, motivação, cultura e clima organizacional, comunicação interna constituem os principais elementos a serem verificados e estudados quando se planeja implementar o endomarketing nas organizações. E continuam sendo essenciais, quando o endomarketing se torna parte da cultura organizacional.

4 IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Algumas etapas são apresentadas na literatura e por alguns autores para a estruturação e a implementação de um programa de endomarketing nas organizações. Inicialmente, e de forma resumida, apresentamos o pensamento de Bekin (1995) e, em seguida, as idéias de Santos (1992).

Bekin (1995) propõe a implantação em duas etapas: diagnóstico e programa de ação. Na primeira, é preciso avaliar o ambiente interno e a imagem da empresa. Na avaliação do ambiente interno, deve-se verificar os setores, como eles se relacionam entre si e também como a empresa se relaciona com os clientes externos. Para se avaliar a imagem da organização, é preciso visualizar a empresa pelos olhos dos funcionários, ou seja, como eles vêem os treinamentos realizados, o trabalho em equipe, a relação com os líderes, bem como o conhecimento que possuem dos objetivos da empresa.

Após o diagnóstico, é hora das estratégias e ações. De acordo com Bekin (1995), é possível que a empresa necessite de estratégias para melhorar o atendimento ao cliente, ou mesmo de introduzir novos bens e serviços para os funcionários, envolvendo treinamentos que realmente atendam as suas necessidades, ou um plano de carreira que permita e estimule o crescimento profissional. O autor ainda ressalta que, geralmente, após o diagnóstico, são encontradas reivindicações de valorização, através do reconhecimento do trabalho bem feito e da remuneração adequada. Além disso, as questões relacionadas à comunicação interna aparecem constantemente, necessitando de ações efetivas para sua melhoria.

Com algumas semelhanças, Santos (1992) também indicam algumas etapas para a implementação de um programa de endomarketing: análise do ambiente, diagnóstico da situação, determinação dos objetivos, concepção de estratégias, determinação de custos e recursos, avaliação. Essas etapas estão indicadas no quadro a seguir.

QUADRO 1
ETAPAS PARA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

Etapas	Ações
Análise do Ambiente	<p>* Caracterizar o ambiente externo e interno da empresa.</p> <p>- Ambiente externo: aspectos que influenciam fortemente as relações de trabalho entre a organização, o empregado e o cliente, ou seja, os fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos e sócio-culturais.</p> <p>- Ambiente interno inclui a identificação geral da empresa, ou seja, o levantamento de suas filosofias, políticas, estratégias, missão, objetivos e metas.</p>
Diagnóstico da situação	<p>* avaliar os diferentes fatores (positivos e negativos, internos e externos) presentes na relação organização-empregado-cliente.</p> <p>- no foco interno: utilizar questionários auto-preenchíveis ou discussões em grupo junto à alta administração, cujos resultados permitirão conhecer as percepções e opiniões do pessoal em relação à situação de trabalho, bem como focos de tensão entre as áreas funcionais, pouca consciência dos empregados em relação à missão, problemas de baixa moral no grupo e falta de conhecimento sobre o papel desempenhado.</p> <p>- no foco externo: pesquisas mercadológicas para identificar a percepção do cliente final em relação à qualidade do atendimento, entrega dos produtos, dentre outras causas de satisfação ou descontentamento.</p>
Determinação dos objetivos do endomarketing	<p>*listar os objetivos gerais e específicos para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças identificadas.</p>
Estratégias	<p>* Relacionar as atividades por meio das quais os objetivos finais serão alcançados. Para colocá-las em prática, certamente serão necessárias algumas mudanças e um orçamento ou redirecionamento de cursos e recursos.</p>
Avaliação e acompanhamento	<p>* indicar os parâmetros a serem utilizados para verificar se os resultados esperados foram atingidos.</p> <p>*monitorar a execução para corrigir eventuais falhas ainda no estágio de desenvolvimento do programa.</p>

Fonte: Adaptado de Santos (1992)

5 ENDOMARKETING E EMPRESAS PÚBLICAS

Os conceitos e as teorias da administração podem ser aplicados em instituições privadas e públicas. (COSTA JÚNIOR; TÓFANI, 2007). Segundo os autores, a administração no setor público envolve todas as atividades de governo, todos os tipos de finanças públicas e de regulação. No que se refere às atividades do governo, destaca-se a oferta de serviços por parte dos órgãos públicos, que tem a sociedade com principal cliente.

A qualidade dos serviços oferecidos pelos órgãos públicos é, muitas vezes, insatisfatória. Para Grönroos (1993), essa qualidade dos serviços deve ser destacada também porque no setor público, onde o serviço originalmente significa um elemento-chave. Entretanto, segundo o autor, nos órgãos públicos, passaram a dominar a burocracia excessiva e outros elementos negativos.

Costa Júnior e Tófani (2007) também comentam que tudo no setor público é extremamente burocrático, envolve diversos setores e documentos, a protocolação e a protelação é enorme. Além disso, esses setores, em geral, não estão preocupados com a manutenção dos clientes. Pelas próprias características e funções, se houver alguma preocupação, esta gira em torno da prestação do serviço que oferece. Certamente, como afirmam os autores, essa prestação deveria incluir um serviço de qualidade, que superasse as expectativas do cliente e valorizasse o nome da instituição.

Entretanto, o que se percebe, na maior parte das vezes, é um serviço precário, com defasagem de materiais e equipamentos, aliado a estruturas físicas ineficientes, e ainda, um funcionário público, de maneira geral, desmotivado, desinteressado e insatisfeito.

Marinari (2006), indica a necessidade de alinhamento das pessoas e alinhamento da organização, ou seja, é preciso que os colaboradores trabalhem a cultura do ambiente laboral, e a organização esteja ciente da importância da equipe e da necessidade de sua valorização. Assim, para que a relação funcionário - organização pública se fortaleça é preciso medidas cooperativas que envolvam as partes interessadas; é exatamente nesse ponto que se encaixa o Endomarketing.

É preciso que ocorra uma modernização da máquina pública, além da valorização dos funcionários, para que estes, dentro

das perspectivas do Endomarketing, estejam bem informados, bem preparados, satisfeitos e bem remunerados, ao ponto de deixarem os clientes também informados e satisfeitos com os serviços recebidos.” (COSTA JÚNIOR, 2007, p.10)

Afinal, o Endomarketing consiste em motivar aquele que está dentro, isto é, no indivíduo que vai fazer o cliente externo elogiar ou detestar determinado órgão prestador de serviço. As empresas públicas que conseguem perceber isso podem mudar suas posturas em relação aos funcionários. Para isso é necessário sintonizá-los e sincronizá-los de maneira tão poderosa, que eles externem isso para o cliente, através do serviço que lhe prestam. (MARINARI, 2006)

Para isso, é necessário, primeiramente, que os funcionários estejam conheçam a empresa e sejam informados do que acontece nela. As informações trabalhadas de forma eficiente trazem ao funcionário uma certa segurança e sensação de valorização, ou seja, a sensação de que ele é parte necessária aquele todo. Assim, uma comunicação integrada também é muito importante, pois vai agilizar o trabalho e evitar distorções de entendimento, além de possíveis fofocas que prejudicam o ambiente de trabalho.

Outro aspecto importante são as atividades em equipes, que estreitam a relação entre os funcionários e contribuem para um bom relacionamento. O apoio da organização também é de suma necessidade, seja com técnicas motivacionais, com incentivos a participação em eventos ou treinamentos, com murais de reconhecimento e, até mesmo, ser lembrado como aniversariante, através de uma mensagem simples, mas atenciosa.

Enfim, de acordo com Marinari (2006) a valorização, a construção de uma relação sadia, de um trabalho que realmente proporcione prazer e satisfação não ocorre só através de incentivos financeiros. Existem possibilidades que o Endomarketing abre às organizações, independente da dimensão e do ramo de serviço prestado. Certamente, os passos para empresas privadas e públicas precisam ser adaptados às realidades específicas. Cabem aqueles que fazem parte das organizações perceberem que antes de querer deixar a casa arrumada por fora, é preciso arrumar por dentro, porque tudo aquilo que é muito superficial tende ao descrédito e a incapacidade de fazer bem feito (COSTA JÚNIOR; TÓFANI, 2007)

6 METODOLOGIA

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa, para Martins (2006, p.30), é aquele que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Marconi e Andrade (2005, p.98) afirma que, na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Por ter sido realizada em uma única empresa – EMSURB/SE, especificamente na Diretoria de Espaços Públicos e Abastecimento, esta pesquisa também caracterizou-se como um estudo de caso, ao investigar um fenômeno dentro de seu contexto. Para Vergara (2005), o estudo de caso é a investigação científica de uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento. A opção pelo estudo de caso permitiu uma análise sobre a relação da empresa com seu público interno, enfatizando o endomarketing como alternativa para melhorar essa relação e, conseqüentemente, os serviços públicos prestados ao contribuinte.

Quanto à forma de abordagem do problema, foram utilizadas as duas perspectivas: a pesquisa quantitativa e a qualitativa. A primeira foi mais predominante e necessária para transformar as informações em números e possibilitar a classificação e análise. Ressaltamos que não foi feito um estudo estatístico aprofundado, mas a apresentação dos dados em tabelas com sua mensuração e enumeração nos possibilitou enxergar, através dos números, algumas situações que indicavam a necessidade de se investir no endomarketing da empresa.

Já a pesquisa qualitativa, menos predominante neste estudo, nos permitiu descrever a realidade encontrada, apresentando e relacionando as opiniões de funcionários e gestores, por vezes, não correspondentes.

Também é importante lembrar que também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, principalmente, a partir de autores como Bekin (1995, 2004), Brum (1998, 2004), Cerqueira (1999), que apresentam especificamente o tema do endomarketing em suas obras. Para a relação entre endomarketing e empresas públicas, ressaltamos que a literatura existente ainda é muito restrita. Utilizamos, apenas uma pesquisa que apresenta essa articulação: Costa Júnior e Tófani (2007). Além dos temas relacionados aos conceitos, objetivos e finalidades do

endomarketing, bem como suas formas de implementação, também recorreremos a autores que discutem elementos e conceitos necessários ao entendimento e implementação do endomarketing. (KOTLER, 1998; CHIAVENATO, 1993).

Para a coleta de dados foram utilizados questionários aplicados aos 20 funcionários da Diretoria de Espaços Públicos e Abastecimento da empresa pesquisada. Esses instrumentos, que estão anexados neste trabalho, continham perguntas, em sua maioria fechadas, que abordavam temas relacionados ao endomarketing: informação e comunicação, valorização e motivação, participação nas decisões, etc.

Além disso, também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dois gestores da empresa em estudo. Essas entrevistas permitem seguir um roteiro de perguntas, mas com uma certa liberdade para mudá-las de lugar e ordem, conforme andamento do processo. Essa técnica permitiu analisar as concepções de endomarketing dos gestores, além da relação entre o que eles e os funcionários pensam internamente a respeito da empresa como um todo. Informamos que as entrevistas foram gravadas e transcritas, bem como apresentadas aos gestores para que estes verificassem as informações e autorizassem a divulgação dos dados neste trabalho.

No caso em análise, é importante ressaltar que trabalhamos na empresa, atuando como coordenadora de apoio administrativo, fato que facilitou a obtenção dos dados, que foram analisados, dispostos em tabelas e interpretados, levando-se em conta os autores estudados.

Por se tratar de um estudo de caso, sua aplicação fica restrita apenas à empresa pesquisada, cujo gestor principal assinou termo de autorização (Anexo A) para divulgação dos dados apresentados neste trabalho.

7 RESULTADOS

Os resultados dessa pesquisa foram baseados na coleta de dados, feita através de questionários aplicados aos funcionários e entrevistas semi-estruturadas realizadas com gestores. No total foram 20 funcionários respondentes e 2 gestores.

7.1 Caracterização da Empresa, Colaboradores e Gestores

A Empresa Municipal de Serviços Urbanos – EMSURB, situada à Avenida Beira Mar, s/nº, Parque Augusto Franco, Bairro 13 de Julho, em Aracaju/SE, é qualificada como empresa pública prestadora de serviços públicos, dentre os principais, limpeza urbana, manutenção de áreas verdes, fiscalização e controle de espaços públicos, poluição visual e sonora, comércios ambulantes e eventos, feiras livres e mercados, cemitérios, lavanderias e sanitários públicos, não exercendo, assim atividade econômica.

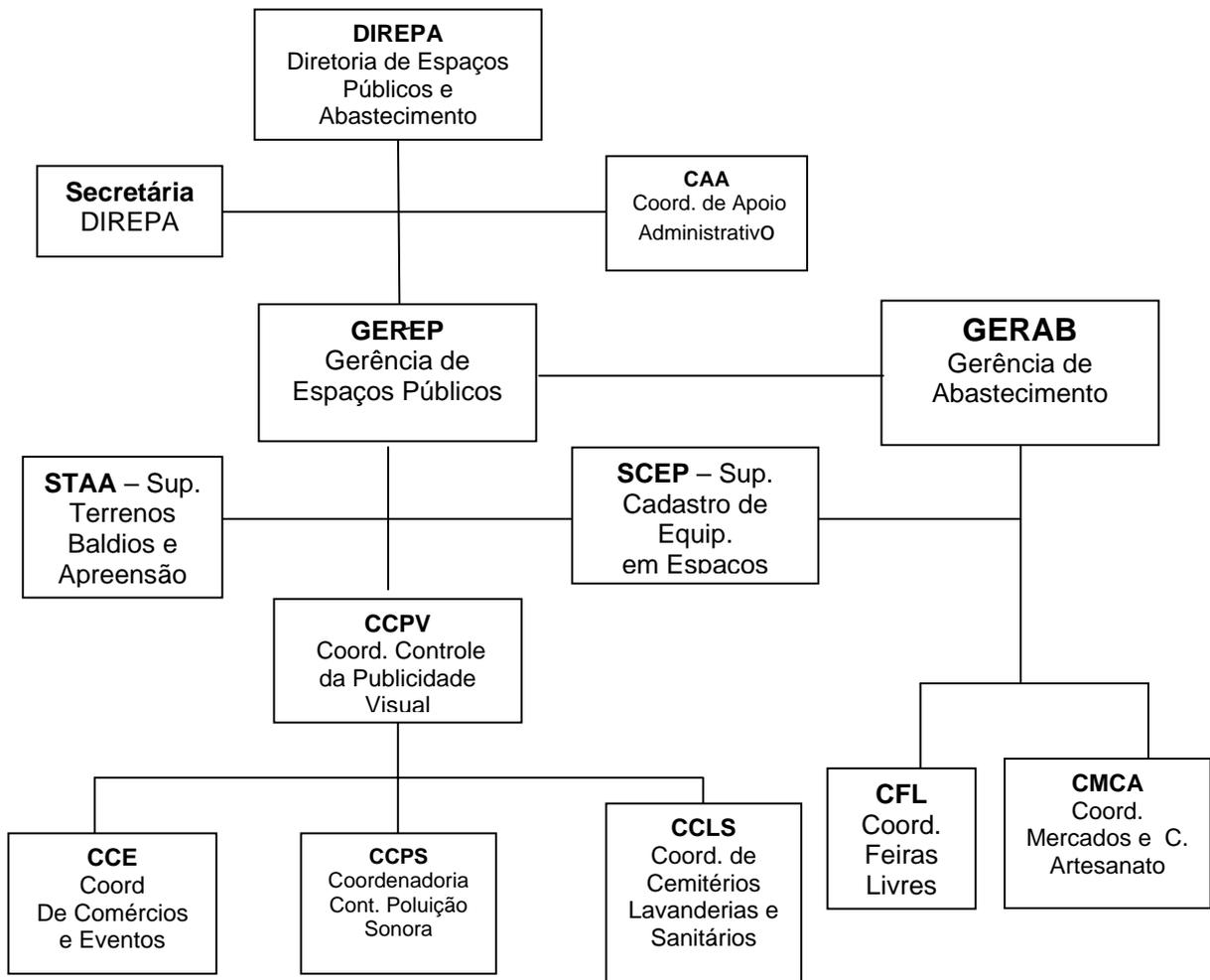
Sua visão de futuro é se tornar em uma empresa organizada, ágil e consolidada do ponto de vista da gestão dos serviços de gerenciamento integrado da limpeza urbana, demonstrando o máximo de transparência administrativa para seus contribuintes e para a população aracajuana.

Sua missão é manter a cidade limpa, organizada e democrática, onde a sua população, de forma interativa, disponha de um conjunto de serviços públicos eficientes e capazes de melhorar a sua qualidade de vida.

A empresa tem como princípios a sua modernização e a profissionalização de seu quadro funcional, a fim de alcançar o máximo de qualidade na prestação de serviços; a humanização das relações pessoais dentro da empresa; agilidade no processo decisório entre as instâncias hierárquicas da empresa; agilidade no processo de comunicação interna; o bom atendimento, a credibilidade e a satisfação do usuário com os serviços ofertados pela EMSURB.

O setor pesquisado foi a Diretoria de Espaços Públicos e Abastecimento, cuja estrutura organizacional está no organograma que se segue:

ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE ESPAÇOS PÚBLICOS E ABASTECIMENTO



Conforme dados referentes ao tempo de serviço na organização, dos 20 funcionários, 02 (10%) trabalham a menos de um ano na empresa, 04 (20%) entre um a cinco anos, 07 (35%), entre seis a dez anos e 07 (35%), acima de dez anos. A maior parte dos funcionários (70%), portanto, está na organização há mais de seis anos. Também é interessante ressaltar desde já que, com funcionários mais antigos e mais acostumados com o trabalho regido quase da mesma forma, o fato de implementar um programa de endomarketing que seja considerado uma novidade pode implicar uma resistência maior. Sendo assim, o planejamento e a forma de execução de um programa dessa natureza precisam ser vistos com cautela.

Em correspondência aos dados citados acima, entre os 20 respondentes, 10 (50%) têm mais de 36 anos, 09 (45%) está entre 26 e 35 anos, e somente 01 (5%) está entre 18 e 25 anos.

Antes de apresentarmos os resultados que se referem aos aspectos relativos ao endomarketing, é importante indicarmos as concepções e percepções de sua importância presentes no discurso dos gestores.

Percebe-se que os mesmos têm conhecimento do que vem a ser o Endomarketing, reconhecem que suas técnicas são cabíveis tanto a instituições públicas como privadas, mas assumem que na referida empresa as atividades feitas nesse sentido ainda são insuficientes e por tal razão está sendo estudada ainda uma maneira de adaptar determinadas técnicas de Endomarketing que sejam coerentes com o seu público interno, bem como com as atividades que desenvolvem.

7.2 Quanto à Divulgação de Informações

Quadro 2

Qualidade das Informações Divulgadas na Empresa, segundo Colaboradores

	Excelente		Bom		Regular		Ruim	
	Divulgação da visão e valores	2	10%	4	20%	7	35%	7
Transmissão da informação	1	5%	0	0%	9	45%	10	50%
Divulgação das tarefas	6	30%	12	60%	2	10%	0	0%

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários

Como podemos perceber, a maioria dos funcionários (70%), consideram que a qualidade da divulgação da visão, missão e valores da empresa é ruim e regular. Apenas 20% a consideram bom e 10% afirmam ser excelente. Em relação à transmissão de informações como mudanças e avisos e anúncios de qualquer natureza, 50% dos funcionários classificam a qualidade da informação como ruim, 45% como regular e apenas 5% como excelente. Nas divulgações das tarefas a serem realizadas pelos funcionários, estes, em sua maioria (60%) afirmam ser boa, 30% excelente e 10%, regular.

Os dados revelam que, em relação à comunicação interna, principalmente no que diz respeito à aspectos da cultura organizacional e das informações de um modo geral, a empresa precisa melhorar. “A informação é um produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa” (BRUM, 1998, p.30). Os canais e instrumentos de comunicação são determinantes no processo de difusão dessas informações que devem ser transparentes, coerentes

e apresentadas ao público interno formalmente. Quando são levadas aos colaboradores da empresa informalmente corre-se o risco desta informação ser fragmentada ou mesmo distorcida.

Na opinião dos gestores também há pouca divulgação, e na maioria das vezes essa divulgação ocorre somente para o corpo gerencial, correspondendo ao que pensam os funcionários. Percebe-se que a empresa realmente deve adotar uma política para realizar melhor a comunicação interna da organização, o que é considerado pelos autores estudados, um dos elementos chaves dos programas de endomarketing, principalmente no que diz respeito a conhecer os objetivos e propósitos da empresa.

7.3 Quanto à Participação dos Colaboradores nas Decisões

Quadro 3

Participação dos Funcionários nas Decisões da Empresa

	Sempre		Maior parte		Raramente		Nunca	
Tomada de decisão	4	20%	13	65%	3	15%	0	0%
Expor opinião	3	15%	10	50%	7	35%	0	0%
Reclamação/Sugestão atendidas	15	75%	4	20%	0	0%	1	5%

Fonte: Questionário aplicado aos alunos

Quando questionados a respeito de sua participação nas decisões, exposição de idéias e sugestões atendidas, percebemos que a maior parte dos funcionários avalia positivamente esses aspectos na empresa. 65% afirmam tomar parte das decisões da organização, na maioria das vezes, o que também 50% confirmam em relação à exposição de idéias. Além disso, 75% dos respondentes indicam suas sugestões e reclamações são sempre atendidas.

Nesse sentido, levando em consideração as respostas dos funcionários, podemos afirmar que concernente ao item participação, a empresa parece prezar por uma orientação mais horizontal, ouvindo e atendendo aos seus colaboradores. “A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal”. (BEKIN, 2003, p. 46)

Na opinião dos gestores, entretanto, há uma comunicação convencional e pouco eficiente, onde não conseguem obter os resultados desejados. Quanto à participação dos funcionários, os gestores a consideram “falha e ineficiente, pois os funcionários não se comprometem e não procuram soluções para ajudar na tomada de decisão.”

Quanto à esse aspecto da participação, verificamos que as opiniões de funcionários e gestores não coincidem. Mais uma vez, afirmamos a necessidade de se aprofundar as relações entre gestores e colaboradores, levando-se em consideração a realidade específica das empresas públicas, onde a resistência à mudança parece ser mais forte.

7.4 Quanto à Valorização dos Funcionários

Quadro 4

Retorno e Reconhecimento dos Colaboradores pela Empresa

	Sempre		Maioria das vezes		Raramente		Nunca	
	Recebe feedback	3	15%	7	35%	7	35%	3
Reconhecimento	1	5%	10	50%	5	25%	4	20%

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários.

Com relação ao feedback, 50 % dos funcionários afirmam receber feedback em relação à qualidade de seu trabalho. De forma interessante, também 50% dos respondentes afirmam que raramente ou nunca recebem retorno relacionado às atividades realizadas. As opiniões estão literalmente divididas quando a este aspecto, o que merece ser avaliado mais de perto.

Já no que se refere ao reconhecimento do trabalho realizado, apenas 01 (5%) funcionário afirma que sempre tem seu trabalho reconhecido, 50% indicam que na maior parte das vezes são reconhecidos, 25% raramente e 20% nunca. A percepção desse aspecto, por parte dos gestores, também é diferente. Na opinião dos gestores há uma boa valorização dos funcionários, dizem que a empresa apresenta oportunidades, mas os colaboradores não se interessam. A diferença de opiniões mais uma vez reforça a necessidade de um programa de endomarketing com estratégias voltadas para as questões de comunicação, motivação, relacionamento e valorização. Conforme afirma Kahale (2008, p.5),

peças entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêm seu trabalho reconhecido aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno da empresa deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos. A valorização é entendida como uma necessidade humana suficientemente forte para criar um clima adequado à superação dos desafios nesta época de grandes mudanças e competitividade.

7.5 Quanto às Relações Interpessoais na Organização

Quadro 5

Relacionamento entre as Pessoas na Organização e Ambiente de Trabalho

	Sempre		Maioria das vezes		Raramente		Nunca	
	Conteúdo	Porcentagem	Conteúdo	Porcentagem	Conteúdo	Porcentagem	Conteúdo	Porcentagem
Com colegas de trabalho	10	50%	9	45%	0	0%	1	5%
Com Superiores	10	50%	6	30%	4	20%	0	0%
Envolvimento das pessoas	14	70%	4	20%	1	5%	1	5%

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários

Dos respondentes, 50% afirmam que o relacionamento com os colegas e superiores sempre favorece a execução do trabalho a ser realizado. É importante notar que 20% que o relacionamento com os superiores raramente é amigável, não favorecendo, portanto, na execução das atividades. Quando estamos tratando com pessoas, um índice, ainda que pequeno, que nos demonstra que há algum tipo de problema nas relações interpessoais, precisa ser anotado e investigado. Talvez uma conversa, uma mudança de setor pode contribuir para um ambiente menos tenso e estressante e também mais produtivo. 70% consideram que, como colaboradores, a estão sempre envolvidos nas tarefas, o que contribui para a qualidade do trabalho.

Os gestores pensam diferentemente, pois afirmam não existir bom relacionamento entre os funcionários, pois cada um pensa em realizar somente a sua função e nem tampouco há um envolvimento excelente nas atividades. Em relação a esse pensamento dos gestores, Mailhiot (1976, p. 54), sob inspiração de Lewin (1970) afirma:

Assim podem coexistir no interior de um mesmo campo social, grupos, subgrupos, indivíduos separados por barreiras sociais ou ligados por redes de comunicações. As posições destes componentes no campo social são determinadas tanto pela estrutura do grupo como por sua gênese e sua dinâmica.

Visões e percepções antagônicas como essas que saltam dos dados podem interferir nas relações cotidianas da empresa e no desenvolvimento das atividades necessárias.

7.6 Quanto aos Estímulos Motivacionais

Quadro 6

Existência de Elementos que estimulam a Motivação dos Colaboradores

	Sempre		Maioria das vezes		Raramente		Nunca	
	5	25%	10	50%	5	25%	0	0%
Cursos/Treinamentos	5	25%	10	50%	5	25%	0	0%
Trabalho motivador	5	25%	9	45%	6	30%	0	0%
Salário compatível	4	20%	4	20%	7	35%	5	25%

Fonte: Questionário aplicado aos funcionários

Com relação a cursos e treinamentos 50% dos funcionários que, na maioria das vezes, a empresa os oferece para melhorar a qualidade do trabalho, enquanto 25% afirmam que esses eventos sempre acontecem e outros 25 % informa que esses treinamentos ocorrem raramente. Em relação ao próprio trabalho, 25% o consideram sempre estimulante e motivador, 45% assim o classifica na maioria das vezes e 30% raramente consideram estimulantes as tarefas que realizam. Embora a maior parte se sente desafiada com o trabalho, é importante verificar quais as razões que levam 30% dos funcionários a se sentirem raramente estimulados com suas tarefas. Essa situação é ruim para o funcionário, e também para a empresa. Aqueles que se sentem desestimulados podem até prejudicar o funcionamento da organização como um todo.

Quanto ao salário, 60% dos funcionários responderam que nunca ou raramente há compatibilidade entre o que ganham e o trabalho que exercem, enquanto 40% afirmam que o valor que recebem sempre ou na maioria das vezes corresponde aos serviços que prestam na empresa.

Percebemos que há necessidade de uma análise mais atenta e aprofundada dos aspectos que podem estimular os funcionários no ambiente de trabalho. Já apresentamos anteriormente, de acordo com Gronroos (2003), algumas maneiras para incentivar e acender a motivação daqueles que trabalham na empresa. Destacamos neste momento que os funcionários precisam saber com clareza quais são as suas tarefas, aprender a fazê-las através de treinamentos

específicos e sistemáticos, ter seu desempenho medido e, sobretudo, acompanhado. Além disso, é preciso estimulá-los através de oportunidades de ganho, bem como desafios pessoais significativos, além de oferecer planos de carreiras que reacendam a vontade de crescer profissionalmente. Abraham Maslow (1946, apud BEKIN, 1995) já afirmava que o mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.

7.7 Quanto às ações que consideram fundamentais

Considerando os aspectos fundamentais do endomarketing, coletamos através dos questionários e entrevistas as ações que funcionários e gestores consideram fundamentais para um ambiente interno mais produtivo, levando em conta as pessoas que nele convivem.

Quadro 7

Ações Fundamentais para o Ambiente Interno da Empresa, segundo Funcionários

Descrição das Ações	Funcionários		Gestores	
	N	%	N	%
Quantidade de treinamento que recebem	07	35%	0	0%
Qualidade de treinamento que recebem	10	50%	1	50%
Integração da equipe de trabalho	13	65%	1	50%
Oportunidade de crescimento	13	65%	2	100%
Estabilidade no emprego	06	30%	1	50%
Salário somado a benefícios	11	55%	1	50%
Participação nas decisões	06	30%	0	0%
Relação com a liderança da equipe/empresa	06	30%	1	50%
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	10	50%	2	100%
Comunicação mais eficiente	11	55%	1	50%

Fonte: Questionário e entrevista aplicados aos funcionários e gestores, respectivamente.

Com base no que foi disposto na tabela acima, observa-se que, para os funcionários, os aspectos considerados fundamentais para o ambiente interno da empresa são: oportunidade de crescimento e integração da equipe de trabalho (65%), seguido de salário somado a benefícios, comunicação mais eficiente (55%),

valorização do trabalho que realizam e qualidade do treinamento que recebem (50%). Para os gestores, os aspectos que obtiveram a concordância dos dois entrevistados foram: oportunidade de crescimento e valorização do trabalho realizado (100%), o que também corresponde às opiniões dos funcionários. Vale ressaltar que esses dados são muito importantes para balizar o planejamento e as ações de endomarketing na empresa.

Se tais dados forem levados em consideração, a empresa passa a enxergar o seu funcionário como o seu público interno, ou seja, como o seu cartão de visita, e poderá mudar a sua realidade. O Endomarketing não se desenvolve sozinho, nem com uma mera decisão da cúpula; a sua implantação e eficiência dependem de um trabalho conjunto, onde funcionário e organização compreendam que se completam e que precisam trabalhar juntos no alcance dos objetivos, que não vão beneficiar um só lado, mas sim todos aqueles que fazem parte desse sistema complexo e dinâmico, que é o ambiente de trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou a importância e também a necessidade do endomarketing na empresas públicas, tanto para promover a busca de uma melhor visão e conhecimento da empresa, como para melhorar a qualidade das relações internas e, conseqüentemente, dos serviços públicos prestados. Essa afirmação geral se relaciona especificamente à Diretoria de Espaços Públicos e abastecimento da EMSURB/SE – campo de estudo deste trabalho.

Na referida empresa, os gestores apresentam um conhecimento ainda inicial do que seja endomarketing, bem como dos passos necessários à sua implantação. Por isso, como verificamos, a organização apresenta algumas iniciativas nesse sentido, como a divulgação da visão estratégica da empresa para todos os funcionários, através de folders e quadros afixados nas paredes da empresa.

As situações do cotidiano da empresa, que foram apreendidas nas respostas dos questionários e entrevistas, apontam para a necessidade de um programa de endomarketing na organização. Podemos citar resumidamente: a divergência de pensamento entre gestores e funcionários sobre alguns aspectos como participação e motivação, as falhas na divulgação das informações para dentro da empresa, a forma como a visão estratégica da empresa foi trabalhada com os funcionários, além das relações interpessoais dentro da organização, que apesar de não serem tão conflitantes, necessitam ser trabalhadas.

Certamente, existem dificuldades e obstáculos a serem vencidos quando se trata de endomarketing na empresa pública. Na EMSURB, algumas características da própria estrutura da organização podem servir de entrave para um trabalho produtivo de endomarketing. Na empresa existem três tipos de relação trabalhista: o funcionário celetista, o efetivo e o de cargo comissionado

Os funcionários celetistas são regidos pela CLT com vínculo direto com a empresa, tendo todos os direitos e benefícios que qualquer funcionário celetista possui. Para sua rescisão acontecer, são necessários alguns requisitos como inquérito administrativo ou sindicância.

Os efetivos são funcionários da prefeitura, regidos pelo estatuto dos servidores públicos do município, que estão à disposição da EMSURB, possuindo

estabilidade. Esse funcionário sente-se seguro o suficiente para fazer somente aquilo que é o seu serviço, pois ele sabe que se descumprir alguma norma vai ser apenas remanejado para outra área da empresa.

Já o funcionário proveniente de cargo comissionado é de livre nomeação e exoneração, não tem vínculo empregatício e não está regido pela CLT, geralmente são cargos de confiança.

Levando em consideração esses aspectos, os programas de endomarketing na gestão pública são muito importantes, mas ao mesmo tempo, difíceis de serem implantados, quando se verificam tipos de funcionários e interesses diferenciados. Sendo assim, observamos que esses diferentes perfis trabalhistas podem refletir no andamento e desenvolvimento do trabalho como um todo, mesmo porque no caso do último tipo de funcionário - cargo comissionado, a rotatividade é algo constante, o que se torna um empecilho na consolidação do grupo. Logo, a estabilidade de uns, somada a instabilidade de outros, pode prejudicar a implantação efetiva do endomarketing e até mesmo o serviço prestado pela empresa.

É importante ressaltar também que a relativa estabilidade dos funcionários em órgãos públicos também dificulta a implantação de “novidades”, pois a visão para o crescimento, melhoria no trabalho, qualidade do serviço e comprometimento com as atividades parecem não estar muito presentes no ambiente dos serviços públicos, salvo algumas exceções. Muitas vezes, os funcionários somente comparecem para cumprir com o que está designado, sem nenhum interesse para melhorar. Nesta pesquisa, esta é a percepção dos gestores.

O endomarketing pode ser visto como uma alternativa para melhorar o ambiente de trabalho nos setores públicos. Através dele, os gestores têm como objetivo implantar o prazer de ser um servidor público, demonstrando a visão, os valores e o quanto a sua colaboração é importante para o crescimento e a credibilidade da empresa junto ao mercado. Nas empresas públicas, a visão de servir a sociedade e o prazer desse serviço deve, aos poucos, fazer parte da mentalidade dos funcionários. Portanto, os órgãos públicos, talvez não possam oferecer benefícios em dinheiro para motivar os funcionários, mas podem demonstrar o respeito por cada profissional, o quanto o seu serviço pode contribuir para a sociedade e para organização.

Os passos apresentados nessa pesquisa para a implementação de programas de endomarketing podem ser seguidos tanto por empresas privadas

como públicas. Como vimos, de acordo com os autores estudados, o endomarketing segue as etapas de um planejamento estratégico. Especificamente, neste caso, a EMSURB está começando a ter essa preocupação. Já iniciou a construção do seu Planejamento Estratégico, optando pela participação direta e efetiva de todos os servidores, ou seja, cada setor reuniu seu pessoal para identificar suas deficiências e possíveis melhorias, para que cada representante se unisse com os demais setores para explorar suas questões, ouvir as colocações dos colegas e juntos construíssem um plano que beneficiasse a todos e promovesse o crescimento da organização.

Esse planejamento estratégico constitui uma oportunidade para o conhecimento do público interno, suas necessidades e motivações. Nesse sentido, sugerimos que a proposta dessa construção coletiva viabilize ações de endomarketing na empresa. Inclusive, os resultados dessa pesquisa serão encaminhados à administração da EMSURB, com o objetivo de contribuir para que o momento atual, em que a empresa se preocupa em fazer um diagnóstico interno e externo, se transforme em práticas e mudanças efetivas na organização.

Enfim, depois desse estudo, sabemos que a implantação do Endomarketing na gestão pública pode ajudar na motivação dos funcionários, em uma comunicação interna mais eficaz e em um melhor desempenho nas atividades realizadas pelos empregados e, conseqüentemente, em um trabalho de melhor qualidade para os cidadãos que solicitam os serviços da empresa.

Quando a empresa começa a perceber que o seu diferencial está nas pessoas, passa a existir uma maior preocupação com o desenvolvimento e o fortalecimento das relações entre elas. Os funcionários que percebem a preocupação da empresa com o seu bem estar, desempenham suas atividades de maneira mais prazerosa e a qualidade do seu serviço é, na maioria dos casos, vista e sentida pelas pessoas que entram em contato com a organização. O endomarketing não faz milagres na organização, mas se realizado de maneira adequada, pode contribuir para mudanças significativas na vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1994.

_____. **Face a face com endomarketing**: o papel estratégico das lideranças processos de informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

ENDOMARKETING como processo de gestão. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/endomarketing>>. Acesso em: 11 de set.2008

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

SUSIM, Leandro José. **Endomarketing**: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. 2003. 161.f.Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://64.233.169.132/search?q=cache:xl0PV-XVtkJ:teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7617.pdf+estudo+de+caso+do+banco+do+brasil+Leandro+Jos%C3%A9+Susin&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=1&gl=br&lr=lang_pt.> Acesso em 29 de nov. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.2ed. São Paulo: Atlas 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 4a ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento de serviços. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus,1993.

SANTOS, Valério Gomes dos. **Fidelização de clientes: Uma estratégia do endomarketing.** Disponível em: <http://www.rppp.raioz.com/june_cristhy.pdf>. Acesso em 29 de out.2008.

ENDOMARKETING motivação e integração por resultados Disponível em: <<http://casesdesucesso.wordpress.com/2008/10/21/endomarketing-motivacao-e-integracao-por-resultados/>> Acesso em: 07 de dez.,2008.

VIOLIN, Fábio L. **Principais ferramentas de endomarketing utilizadas no setor varejista de médio porte no estado do Paraná.** Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-08.pdf>>. Acesso em 20 de nov, 2008.

DUARTE, Bárbara; TÓFANI, Flavio. Endomarketing e o processo de crescimento da Toyota. Disponível em: < <http://www.portaldomarketing.com.br/> > Acesso em: 20 de set. 2008.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de Lima. **Endomarketing: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto.** Disponível em:<<ftp://ftp.sp.gov.br/ftppesca/endomarketing.pdf>>. Acesso em 26 de nov. 2008.

COSTA JUNIOR, Marcos Haroldo; TÓFANI, Flávio. **A importância da utilização do endomarketing para a gestão pública estratégica.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Importancia_da_utilizacao_do_Endomarketing_para_a_gestao_publica_estrategica.htm>. Acesso em 20 set. 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários da empresa

FORMULÁRIO DE PESQUISA 1 – ENDOMARKETING

PROJETO: A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DIRETORIA DE ESPAÇOS PÚBLICOS E ABASTECIMENTO DA EMSURB, EM ARACAJU-SE.

Este formulário é um instrumento de coleta de dados para a pesquisa acima referida. Os dados coletados através deste instrumento serão utilizados para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (monografia ou artigo científico), exigido para a conclusão do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. O objetivo principal desta pesquisa é analisar a relação entre o endomarketing e a qualidade dos serviços prestados pela instituição, a partir da percepção dos clientes internos e gestores.

Somos muito gratos pelas informações concedidas. Certamente contribuirão consideravelmente para este estudo científico.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO

Leia com atenção cada uma das questões e marque apenas uma das alternativas.

Se você desejar dar maiores explicações sobre algum item, pode fazê-lo no espaço reservado às observações, no final deste questionário

1 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

() menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 6 a 10 anos () acima de 10 anos

2 Se possível, indique o setor e/ou função em que trabalha atualmente:

3 Em que faixa etária você se encontra no momento:

() 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () mais de 36 anos

4 Como você avalia sua empresa?

() excelente () bom () regular () ruim

5 Em relação à visão, missão e valores da sua empresa, como você avalia o conhecimento transmitido é:

() excelente () bom () regular () ruim

6 Como você considera, em termo de eficiência, as informações gerais transmitidas pela empresa?

() excelente () bom () regular () ruim

7 Como você classifica, em termos de clareza, as informações que foram passadas sobre o que deve ser feito no seu dia-a-dia de trabalho?

excelente bom regular ruim

8 Você participa das decisões relativas ao seu trabalho?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

9 Você se sente à vontade para comunicar suas opiniões , dúvidas, sugestões e reclamações aos seus superiores?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

10 Você percebe que estas reclamações/sugestões são levadas em consideração?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

11 Você recebe “feedback” (retorno) em relação à qualidade do seu trabalho?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

12 O seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

13 A burocracia adotada na empresa favorece a execução das suas atividades?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

14 O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na empresa?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

15 O relacionamento entre os colaboradores e os superiores é amigável e favorece a execução do trabalho a ser realizado?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

16 No seu setor, as pessoas se esforçam para desenvolver um trabalho de qualidade?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

17 A empresa proporciona cursos e treinamentos para o exercício de seu trabalho com mais qualidade?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

18 Você sente que seu trabalho é estimulante e motivador?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

19 Você considera o salário compatível com a função que exerce?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

20 Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar na empresa?

() muito satisfeito () satisfeito () insatisfeito () muito insatisfeito

Dos itens abaixo relacionados, marque até 5 opções que você considera, hoje, como ações fundamentais para os funcionários da sua empresa:

1 ()	Quantidade de treinamento que recebem
2 ()	Qualidade de treinamento que recebem
3 ()	Integração da equipe de trabalho
4 ()	Oportunidade de crescimento
5 ()	Estabilidade no emprego
6 ()	Salário somado a benefícios
7 ()	Participação das decisões
8 ()	Relação com a liderança da equipe/empresa
9 ()	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
10 ()	Comunicação mais eficiente

No espaço abaixo você pode relatar as suas observações, reivindicações , críticas ou elogios referentes à empresa, ao departamento ou à seção onde você trabalha. Lembre-se que você não precisa se identificar e as suas sinceras observações serão valiosas para a pesquisa:

IMPORTANTE:

Os dados obtidos através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a sua identificação.

PROJETO DE PESQUISA

A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DIRETORIA DE ESPAÇOS PÚBLICOS DA EMSURB, EM ARACÁJU-SE.

Este roteiro é um instrumento de coleta de dados para a pesquisa acima referida. As informações coletadas através deste roteiro de entrevista serão utilizadas para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (monografia ou artigo científico), exigido para a conclusão do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. O objetivo desta pesquisa é analisar a importância do endomarketing para a qualidade dos serviços prestados pela instituição, a partir da percepção dos clientes internos e gestores.

1 Dados Pessoais

Idade: _____ anos

Sexo: () masculino () feminino

Tempo de serviço na empresa: _____ anos

Cargo que ocupa: _____

Tempo de serviço no cargo atual: _____

2 Qual a sua concepção de endomarketing? Ou o que lhe vêm à mente quando ouve o termo endomarketing?

3 Na sua opinião, as práticas de endomarketing são importantes e necessárias para empresas públicas ou são mais adequadas para empresas privadas?

4 De acordo com a maneira como o(a) senhor(a) vê atualmente a empresa, que iniciativas de endomarketing já foram implementadas ?

5 Os colaboradores da empresa tem conhecimento da visão, missão e valores dessa instituição? De que forma esse conhecimento foi divulgado? Como você avalia a divulgação dessa visão estratégica da empresa?

6 O (a) senhor(a) considera que as informações da empresa são transmitidas com eficiência? Os colaboradores são informados claramente do que deve ser realizado no dia-a-dia do trabalho?

7 Que formas são utilizadas para ouvir/coletar as opiniões, dúvidas, sugestões ou reclamações dos colaboradores e dos clientes da empresa? Na sua opinião, essas formas são adequadas, eficientes?

8 Como a empresa fornece retorno (feedback) aos colaboradores, no que concerne à opiniões e sugestões, bem como em relação à qualidade do trabalho realizado?

9 Há algum tipo de avaliação de desempenho? Como é realizado? Qual a sua opinião a respeito dessa avaliação?

10 Há algum programa ou projeto específico para cursos e treinamento dos colaboradores? Como o senhor avalia esses programas?

Qual a sua opinião, o ambiente de trabalho nesta empresa é estimulante e motivador?

12 Como o senhor considera o :

Relacionamento entre os colaboradores:

() excelente () bom () regular () ruim

Relacionamento entre líderes e colaboradores:

() excelente () bom () regular () ruim

13 Na sua opinião, qual a importância do líder para que o endomarketing funcione numa empresa em geral, e nessa empresa em específico?

14 Dos itens abaixo que vou relacionar, indique até 5 opções que o senhor considera, hoje, como ações fundamentais para os funcionários da sua empresa:

1 ()	Quantidade de treinamento que recebem
2 ()	Qualidade de treinamento que recebem
3 ()	Integração da equipe de trabalho
4 ()	Oportunidade de crescimento
5 ()	Estabilidade no emprego
6 ()	Salário somado a benefícios
7 ()	Participação das decisões
8 ()	Relação com a liderança da equipe/empresa
9 ()	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
10 ()	Comunicação mais eficiente

IMPORTANTE:

Os dados obtidos através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar a sua identificação. Sendo assim, o (a) senhor: () autoriza a divulgação dos dados () não autoriza a divulgação dos dados.

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____

ANEXOS

ANEXO A – Termo de autorização para a realização da pesquisa na empresa

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

PARA DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA NA INSTITUIÇÃO

Venho por meio deste documento, autorizar o(a) aluno(a)-pesquisador(a), MARCELA CRISTINA SANTOS DANTAS, a desenvolver o projeto intitulado "A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA DIRETORIA DE ESPAÇOS PÚBLICOS E ABASTECIMENTO DA EMSURB, EM ARACAJU -SE". Declaro para os devidos fins que estou ciente de que o (a) pesquisador(a) é aluno concludente do curso de Administração da Faculdade Amadeus, em Aracaju-SE, e estará desenvolvendo atividades de pesquisa no âmbito desta organização. Sendo assim, a divulgação do nome desta organização nos relatórios de pesquisa e artigos científicos, resultantes do estudo realizado, também está autorizada () não está autorizada, sendo necessário colocar um nome fictício para a instituição. Caso necessário, a qualquer momento o(a) aluno(a) poderá ter o termo de autorização cancelado, se comprovada atividades que causem algum prejuízo à esta instituição.

Aracaju, 30 de outubro de 2008


ANTÔNIO CARLOS DE MOTA
Diretor de Espaços Públicos e Abastecimento