

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE TIO HUGO
CURSO EM ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA
SECRETARIA DE SAÚDE EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO NORTE DO RS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Felipe Ries

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA
SECRETARIA DE SAÚDE EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO NORTE DO RS**

Por

Felipe Ries

Monografia apresentada ao Centro de Ciências Sociais e Humanas do Curso de Especialização em Gestão Pública – modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprovada a monografia de especialização.

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA
SECRETARIA DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO DA REGIÃO NORTE DO RS**

elaborado por
Felipe Ries

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Flavia Luciane Scherer, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Guerino Antonio Tonin, **Me.** (UFSM)

Daniel Arruda Coronel, **Dr.** (UFSM)

Santa Maria, 09 de novembro de 2011.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA SECRETARIA DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO DA REGIÃO NORTE DO RS

AUTOR: FELIPE RIES

ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Data e local da defesa: Santa Maria, 09 de novembro de 2011.

Este trabalho tem por objetivo, identificar ações de endomarketing e como estas podem ser benéficas para a Secretaria de Saúde de um município da região norte do Rio Grande do Sul, com ênfase na satisfação do trabalho de seus funcionários e também com o comprometimento destes com a Secretaria e com a população. Sendo o endomarketing uma ferramenta do marketing a secretaria poderá atingir uma gestão mais eficaz em desempenhar os serviços prestados a população, através de servidores públicos mais motivados e com um clima organizacional mais propício para o bom desempenho de seus serviços.

Inicialmente se fez pesquisa em bibliografias de diversos autores, com posterior estudo de caso para atingir os objetivos traçados. Na pesquisa bibliográfica foi apresentada revisão literária e afirmações de autores sobre o tema elaborado. Na pesquisa junto à instituição pública, foram aplicados questionários com os funcionários, a fim de conhecer o ambiente de trabalho que laboram, as perspectivas, necessidades e deficiências encontradas pelos entrevistados, assim como a realização de entrevista com a secretária de saúde. Depois de recolhidos os questionários, os dados foram tabulados e analisados.

No último capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, onde foi constatado que as pessoas desta instituição possuem um bom ambiente de trabalho, tanto por parte de colegas como de superiores, além de possuir pequenos programas de endomarketing, porém, como estas ações voltadas para dentro da empresa são necessárias para conseguir resultados ainda mais satisfatórios, pode-se melhorar ou então abranger outras ações de endomarketing.

Palavras-chaves: Endomarketing. Funcionário. População.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Specialization Course in Public Management
ODL mode
Feral University of Santa Maria

ENDOMARKETING AS A TOOL FOR QUALITY MANAGEMENT IN THE DEPARTMENT OF HEALTH OF A CITY THE NORTH OF RS

AUTHOR: FELIPE RIES

ADVISOR: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Date and location of the defense: Santa Maria, november, 09, 2011.

This study aims to identify actions for endomarketing and how these can be beneficial to the Health Department in a municipality in the northern region of Rio Grande do Sul, with emphasis on meeting the work of its employees as well as the commitment to these Secretariat and with the population. Being an endomarketing marketing tool the department can achieve a more effective management in performing the services rendered to population through more motivated public servants and an organizational climate more conducive to the good performance of its services.

Initially became bibliographies of several authors, with subsequent case study to achieve the goals. Was presented in the literature review of the literature and statements of authors on the subject prepared. In research by the public institution, questionnaires were filled with employees in order to meet the workplace who work, perspectives, needs and deficiencies identified by the interviewees, as well as interviews with the secretary of health. Once collected the questionnaires, data were tabulated and analyzed.

In the last chapter presents the results of research, where it was found that the people of this institution have a good working environment, both by colleagues and superiors, and have small endomarketing programs, however, how these actions directed into the company are necessary to achieve more satisfactory results can be improved or cover other endomarketing activities.

Keywords: Endomarketing. Employee. Population.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Gênero dos respondentes.....	32
Figura 2	Idade dos respondentes.....	33
Figura 3	Nível de instrução dos respondentes.....	33
Figura 4	Tempo de empresa dos respondentes.....	34
Figura 5	Ambiente de trabalho.....	35
Figura 6	Relação com superior.....	36
Figura 7	Relação com colegas.....	36
Figura 8	Confraternizações.....	37
Figura 9	Comprometimento no trabalho.....	38
Figura 10	O que gera comprometimento no trabalho.....	38
Figura 11	Já sugeriu proposta de melhorias.....	39
Figura 12	São oferecidos treinamentos.....	40
Figura 13	Como são os treinamentos.....	41
Figura 14	Como vê a Secretaria perante a sociedade.....	41
Figura 15	Relação com pessoas atendidas.....	42
Figura 16	Contente com a posição atual.....	43
Figura 17	Se não está contente, por que.....	44
Figura 18	Nota para seu comprometimento.....	45
Figura 19	Nota para a Secretaria de Saúde.....	46

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	Questionário de análise do perfil aplicado na Secretária Municipal de Saúde.....	59
ANEXO B	Termo de consentimento.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo principal.....	12
1.2.2 Objetivos secundários.....	12
1.3 Justificativa	12
1.4 Estrutura do trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Gestão pública e servidor público	15
2.2 Marketing	18
2.3 Endomarketing	19
2.3.1 Conceitos de endomarketing.....	20
2.3.2 Objetivos do endomarketing.....	22
3 MÉTODO	27
3.1 Classificação do estudo	27
3.2 Universo e amostra do estudo	28
3.3 Técnica de coleta de dados	29
3.4 Coleta e análise de dados e interpretação dos dados	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 Caracterização da instituição pesquisada	31
4.2 Gráficos da pesquisa	32
4.3 Comentários e sugestões descritas na pesquisa	47
4.4 Entrevista com Secretaria de Saúde	49
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Segundo Bergue (2010), para que a gestão pública possua serviços de qualidade, atendendo o contribuinte com eficiência, conforme prevê o *caput* do artigo 37 da Constituição da República com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98 é necessário que os servidores públicos sejam transparentes, a fim de estes possuírem perfil responsável e ético. Diante disto a organização necessita de aperfeiçoamento constante de seus servidores para que estes sejam capazes de prestar um serviço com qualidade.

A diferença para a organização se destacar pelos seus serviços está na gestão de pessoas, pois são estas que irão melhorar a qualidade, assim garantindo a eficiência. Tal conduta também exige investimento em cursos e treinamentos para estes funcionários, para que possam aprimorar seus conhecimentos, assim como a necessidade de possuir equipamentos atualizados que geram aperfeiçoamento para a execução das atividades desenvolvidas.

Todas as organizações buscam funcionários comprometidos, pessoas que demonstram atitude e interesse com a organização em que atuam, pessoas que se esforcem ao máximo quando a administração realmente precisa. É também por estas pessoas que os contribuintes desejam ser atendidos, por pessoas que consigam sanar suas necessidades, e que também lhes ajudem a conseguir o melhor retorno, desta forma o servidor público não estará comprometido apenas com a organização em que trabalha, mas também com a pessoa que precisa de seus serviços.

Aliado ao marketing, e como uma parte deste, o endomarketing é uma ferramenta que assimila marketing e recursos humanos, onde o segundo é,

O conjunto de princípios, estratégias, processos, métodos e práticas de persuasão e treinamento empregado pelas empresas para o desenvolvimento de conhecimentos, motivações, interesses, habilidades e aptidões de seus funcionários, capacitando-os técnica e funcionalmente. (SANDRONI, Dicionário de Economia, *apud*, BRAGA, 1998)

Conforme Brum (1998), o endomarketing tem como conceito básico a satisfação do cliente interno, o funcionário, para que este cliente interno se torne um diferencial da organização, e não apenas uma parte do processo. Com uma relação harmoniosa de trabalho, tal como a relação de trabalho com colegas, superiores e pessoas que venha a atender.

Tais atitudes impulsionarão a geração de comprometimento do servidor público, que, por seu turno, acaba praticando o marketing externo, uma vez que, caso o funcionário esteja satisfeito com a organização, é provável que ele exponha boa imagem da organização em seu meio social. Talvez não tão necessário como em uma empresa com fins lucrativos, mas o marketing externo em uma instituição pública também é importante, pois é garantia de transparência da organização para com a sociedade que precisa desta.

Caso não estejam comprometidos com a organização, os servidores poderão ter seus serviços feitos sem o resultado esperado pela organização e pelo próprio cidadão, dando oportunidade para dúvidas sobre a ética e a honestidade dos servidores e da organização aparecerem. Para que isto não ocorra, os funcionários devem sempre estar comprometidos e motivados, pois assim os resultados tendem a melhorar e conseqüentemente o reconhecimento.

1.1 Problema

Conforme descrito no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, por ocasião da Reforma Administrativa de 1998, Emenda Constitucional nº 19/98, *apud*, BERGUE (2010, p. 45), resultou nos seguintes termos:

A administração pública direta ou indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** e, também, ao seguinte: [...] (grifo do autor).

Mauss et al. (2010), completam que tal decreto visa ações de planejamento e transparência do servidor público, assim como a mensuração de metas e resultados, servindo como amparo para tomadas de decisões, transparência do serviço e controle gerencial.

Por mais que esta noção de eficiência não se trata de algo recente para o campo da Administração Pública, esta introdução fundamenta muito bem os princípios constitucionais, sendo um significativo marco para mudanças gerenciais em órgãos da esfera pública.

Contudo a gestão pública poderá ser mais bem introduzida com servidores que 'caminhem' junto com seus interesses, sintam prazer e se motivem com o trabalho que realizam, isto poderá ocorrer através de transparência da instituição e com reconhecimento dos serviços realizados pelos seus servidores, para que estes sejam de fato reconhecidos como parte importante para a realização de tal procedimento, por menor que seja sua influência.

Embasados sobre o contexto acima demonstrado é apresentado a presente problemática, a qual expressa à seguinte pergunta:

Como os servidores públicos entendem que o endomarketing pode ser utilizado como ferramenta para melhorar a qualidade dos serviços prestados, garantindo assim o cumprimento do *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, dada pela Emenda Constitucional nº 19/98?

1.2 Objetivos

O objetivo principal e os objetivos específicos a seguir, buscam estabelecer as metas que este trabalho de pesquisa pretende alcançar.

1.2.1 Objetivo principal

Verificar junto aos servidores públicos da Secretaria de Saúde se há ações voltadas ao endomarketing, e como estas ações poderão melhorar os serviços prestados.

1.2.2 Objetivos secundários

- Estudar os princípios do endomarketing para a satisfação e comprometimento dos servidores;
- Analisar como o endomarketing pode melhorar o trabalho, deixando-o mais adequado e agradável;
- Analisar os dados levantados através da pesquisa realizada com os funcionários da Secretaria de Saúde juntamente com a adequação do endomarketing.

1.3 Justificativa

Com toda transformação ocorrida no mercado, os profissionais que nele atuam, seja com prestação de serviços para a comunidade, como no caso da Secretaria de

Saúde, seja no comércio, ou qualquer outro ramo de atividade, todos têm de estar preparados para os novos desafios que venham a aparecer dia a dia, Contudo as organizações também precisam se adequar as mudanças que o mercado exige, para isto é necessário possuir informações claras, que não cheguem obstruídas e com isto possam ser usadas de base para tomada de decisões, definindo diretrizes a serem tomadas pelas empresas.

Uma das preocupações nas organizações é a gestão de pessoas, a retenção de talentos, ambiente de trabalho agradável e a possibilidade de crescimento profissional de seus colaboradores. Estas necessidades passaram a ser a prioridade de todos, assim como das organizações. Para Dias (2008), dados como clima organizacional, indicadores de desempenho são fundamentais para a empresa traçar um planejamento estratégico e seguir diretrizes estimadas.

No entanto que se abordam ações de gestão de pessoas alinhadas ao marketing, configura-se uma gestão de endomarketing para a organização. Bekin (2004) aponta em suas conclusões que é importante o funcionário se identificar com a empresa, e no relacionamento entre as partes é fundamental haver clareza para atingir os objetivos desejados, de ambas as partes, tanto as ambições do empregador quanto os desejos do colaborador.

Diante do exposto, a presente pesquisa justifica-se diante da relevância em compreender como estão os processos de gestão em endomarketing na Secretaria de Saúde de um município da região norte do Rio Grande do Sul, verificando-se ações voltadas ao cliente interno da organização, motivando e fornecendo um ambiente de trabalho favorável ao desempenho das atividades ali desempenhadas. Busca-se obter conclusões a fim de poder colaborar de alguma forma para a melhoria do processo existente sobre esta temática, mas sobre tudo estudar e verificar a gestão em endomarketing da Secretaria de Saúde, na medida em que possibilite bases para o desenvolvimento de práticas organizacionais voltadas ao aproveitamento do conhecimento como ferramenta para o aprimoramento e aperfeiçoamento do endomarketing dentro da Secretaria.

1.4 Estrutura do trabalho

A monografia em questão é composta por cinco capítulos. Sendo o primeiro capítulo, a introdução onde se contextualiza brevemente os temas gestão pública e endomarketing, posteriormente é exposto o problema da pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica sobre os temas de que trata o estudo, dividindo-se em: Gestão Pública, Marketing e Endomarketing.

No terceiro capítulo, é explicado o método e os procedimentos utilizados na pesquisa. O capítulo quarto é apresentado à análise dos resultados do estudo. Seguido pelo quinto capítulo que trata das considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica/conceitual, ou revisão literária, segundo Roesch (1992), é a parte do trabalho onde são consultadas obras de outros autores, cujas idéias são analisadas. A seguir, são apresentados assuntos relacionados a marketing e a gestão de pessoas, além de administração pública. Estes assuntos abrangem conceitos e idéias dos autores pesquisados.

2.1 Gestão pública e servidor público

Segundo Bergue (2010), a Administração Pública parte do mesmo princípio que qualquer outra organização, a qual recebe recursos, estes por sua vez são processados em bens e/ou serviços em prol daqueles que contribuíram para esta instituição, ou, ao menos deveriam.

Na organização, possuem-se os servidores públicos, que são qualificados pelo autor (2010) como empregados públicos que são pessoas com relação de trabalho com o ente público regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Bergue (2010) ressalta a importância do comportamento organizacional dos servidores públicos, pelo caráter que estabelecem com a Administração Pública, a fim de gerenciar toda esta gestão, podendo então laborar de uma forma mais clara e límpida, tanto na questão humana como na própria execução dos serviços.

Para Mauss et al. (2010), é importante gerenciar os dados que chegam através de serviços e recursos prestados. Para explicar melhor, os autores citam que,

Para melhor gerenciar os resultados, é necessário um modelo de gestão que vise a um resultado econômico positivo em cada serviço prestado [...] calcada em um processo de gestão estratégica que visa a maximização do seu resultado econômico no longo prazo. (MAUSS et al. 2010, p. 2).

Segundo Braga (1998), a qualificação dos recursos humanos de um setor público necessita do desenvolvimento de relações de emprego e trabalho, com perspectiva de qualificar o atendimento aos cidadãos.

Dando sustentabilidade jurídica às necessidades de atendimento ao cidadão, o código de Ética do Servidor Público respalda que,

Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação. Código de ética profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. (Decreto nº 1.171, de 22/06/94, VII, *apud* BRAGA, 1998, p.16)

Conforme o autor (1998) a administração pública nada mais é do que instrumento para atingir os objetivos do Estado. Devido o fato de que, conforme os princípios de legalidade da administração pública, o servidor não pode fazer nada que vá contra o que prescreve a lei.

Porém a finalidade da administração pública deverá ser em primeiramente “prestar com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e atender às demandas que lhe são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana” (BRAGA, 1998, p. 18). O autor (1998) ainda ressalta que é necessário adotar procedimentos para atingir os objetivos, qualificando isto como um dever do administrador público.

Segundo Bergue (2010), os servidores públicos necessitam ser avaliados para então medir suas habilidades e seu desenvolvimento no serviço em que realizam, para ter conhecimento do retorno que está sendo obtida com investimentos em tecnologia que deverá estar capacitando o desenvolvimento da função.

Braga (1998) explica que o Sistema de Organização e Modernização Administrativa, em seu Decreto nº 1.039, de 10/09/94, determina que seja de necessidade básica no desenvolvimento de atividades administrativas do setor público possuir padrões de racionalidade e qualidade no que se refere a serviços prestados aos cidadãos.

Bergue (2010) também cita o artigo 37, §3º, inciso I; artigo 39, §7º, quando relata a gestão pela qualidade sendo um dos princípios da gestão pública, assim como a economicidade, produtividade, racionalização e desempenho, argumentos fortemente lembrados na mudança no discurso gerencial, em prol de inovações gerenciais nas organizações públicas.

Sendo fundamental ressaltar que a pressão por parte da sociedade existe para que se melhore o nível de qualidades dos serviços prestados pelos órgãos públicos, podendo ocasionar uma crise externa, afetando inclusive a arrecadação de tributos, e por consequência os gastos públicos e as novas tecnologia de inovação gerencial, conforme explica Bergue (2010).

Para tudo deve haver planejamento, segundo Souza et al. (2008), toda área deve possuir receitas e despesas planejadas, como se cada uma delas fossem um entidade independente assim como a avaliação de desempenho do gestor de cada departamento.

Contudo pode ser destacado três princípios da administração pública, que são: da legalidade, da moralidade administrativa e da supremacia do interesse público.

Referente à legalidade:

Está na base do Estado de Direito. Entre os particulares, vige o princípio da autonomia da vontade, segundo o qual o que não for proibido por lei é permitido. Diferentemente, o administrador público age sob o império das leis. Só pode fazer o que a lei lhe permite. (...) ao asseverar que todos os princípios estão fundamentados no princípio da legalidade. (BRAGA, 1998, p.17)

Conforme Braga (1998) a moralidade é explicada entre o equilíbrio da legalidade e a finalidade, devendo o servidor público em sua conduta consolidar a moralidade administrativa. A mesma também não se limita entre o bem e o mal, pois é sempre distinto como o bem comum.

Referente à supremacia do interesse público. Segundo o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal – Decreto nº 1.171, de 22/06/94, III, *apud* Braga (1998), possuindo este princípio, base nos fundamentos da finalidade e da impessoalidade. Contudo a própria supremacia do interesse público sobre o interesse privado se dá pelo direito inerente da sociedade.

2.2 Marketing

O marketing é uma das áreas mais importantes da administração, na qual a pesquisa é constante e se desenvolvem novos métodos para melhor abranger e conquistar o cliente. Segundo Kotler e Armstrong (2003), o marketing tem a tarefa de conquistar clientes gerando satisfação para esses, ou seja, o marketing deve proporcionar a satisfação dos cidadãos através de benefícios oferecidos.

Segundo Di Pietro (2006) a administração pública deve atender de forma clara e objetiva os interesses coletivos dos usuários. Cobra (1992) cita que,

O marketing é o estudo e a preparação de todos os meios necessários para permitir à empresa aproximar, permanentemente e no interesse comum, as necessidades e desejos do consumidor e as possibilidades de produção. (ZILLER, 1969, *apud* COBRA, 1992, p.373)

Conforme Kotler (2000), o marketing é um processo social onde as pessoas buscam aquilo que almejam, seja produto ou serviço.

Quando se usa uma definição gerencial, o marketing é freqüentemente descrito como 'a arte de vender produtos'. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de marketing. (KOTLER, 2000, p. 30)

Para Cobra (1992) o marketing parte do principio de conquistar o cliente em potencial, no caso da administração pública é o cidadão que o servidor público deve conquistar e zelá-lo, depois proporcionando um atendimento de qualidade.

2.3 Endomarketing

Segundo Sorio (2007), nos anos de 1990, o endomarketing despontou como promissora área do marketing, tendo o cliente interno como foco e trabalhando a motivação e a satisfação desse, a preocupação para com os funcionários sempre se teve, e com essa ferramenta de marketing cunhou-se ainda mais este quesito. Conforme autor (2007), o endomarketing une técnicas de marketing com conceitos de recursos humanos.

Em 1995 Saul Bekin registrou a marca 'ENDOMARKETING', e em seu livro, 'Conversando sobre Endomarketing', abordou o tema, explicando o que Philip Kotler ainda chama de 'marketing interno', porém Marcos Cobra, em 1992, já havia usado o termo endomarketing no seu livro 'Administração de Marketing', quando comentou, "é preciso a prática do endomarketing (marketing interno) para que haja harmonia funcional entre os departamentos" (COBRA, 1992, p.124). E daí para frente outros autores começaram a trabalhar em cima da expressão 'endomarketing'.

Ações e conceitos de cliente interno são trabalhados dentro do endomarketing, ou marketing interno. Brum (1998) explica que, 'Endo' provém do grego e quer dizer 'ação interna ou movimento para dentro' somando a marketing, temos marketing para dentro. A definição para marketing muda muito de autor para autor, mas em comum todos chegam a um consenso geral, que marketing tem o conceito de conquistar o

cliente ou então que visam a obtenção deste. Faria (2007), faz uma análise interessante quando demonstra que,

A tradução de marketing, para o português, é mercadologia , muito embora os dicionários Aurélio e Michaelis já contemplem o vocábulo marketing. A tradução, com a terminação "logia", reforça a idéia de que corresponde a um novo campo de estudos. (FARIA, 2007, p.01)

Contudo o marketing é bastante abrangente, Cobra, (1997) cita o escopo de marketing, demonstrando diversas áreas, entre elas, a necessidade e qualidade do serviço, aquisição, atendimento, distribuição, entre outros. E dentro desta grande área que é o marketing temos também o endomarketing, que é voltado para a parte interna da organização.

2.3.1 Conceito de endomarketing

Cerqueira (1994) explica que, os trabalhadores do século XXI estão mais preocupados com o seu próprio bem estar social do que com seus rendimentos, uma vez que o núcleo básico da organização social é a família. Hoje o funcionário está conscientizado de que não é apenas uma 'peça' que realiza suas atribuições, mas sim um fator principal dentro da organização que tem responsabilidades e executa tarefas com qualidade.

O autor (1994) ainda ressalta que o funcionário busca maior satisfação e percepção de que seu trabalho seja reconhecido, suas carências de ordem material acabam por ficar em segundo plano, e o que mais deseja é que sejam atendidas suas necessidades motivacionais que se enquadram no campo psicológico, onde a auto-estima precisa ser valorizada. Quer principalmente que seja tratado como gente, como todo e qualquer ser humano, não importando sua classificação dentro da instituição.

Por definições como as expostas por Cerqueira é que se começou a enxergar os servidores públicos com olhos diferentes, pois estes não são apenas servidores, mas sim 'clientes internos' os quais podem ajudar sua repartição a obterem resultados mais satisfatórios.

O endomarketing trabalha ações que são direcionadas ao público interno das organizações, que trabalham com a auto-estima dos funcionários, com o fim de promover entre estes, motivação para melhor atender o cliente externo. Bekin (2004) define a ação como,

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) 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)

Sorio (2007) demonstra que, "endomarketing (...) busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações". Brum (1998) explica que endomarketing se baseia em ações simples, como 'vender' a imagem da organização para seus amigos e familiares. A autora também demonstra que o endomarketing deve proporcionar três elementos básicos, que são: informação, reconhecimento e estímulo. Ações simples que devem ser passadas para o servidor público. Já Kotler (2000), quando se refere ao marketing interno, defende que, este é direcionado às pessoas de dentro da organização e é a tarefa de treinar e motivar os servidores da organização para que estes possam melhor atender os contribuintes.

Os próprios conceitos de endomarketing servem de base para que se possa alcançar com qualidade os princípios da administração pública. Devido o fato de que o endomarketing caracteriza-se por estimular um bom ambiente interno na organização, servidores motivados e bem instruídos.

2.3.2 Objetivos do endomarketing

Cerqueira (1994) comenta que, para atender as necessidades dos servidores a organização necessita ser transparente para com os mesmos, que por sua vez irão sentir-se reconhecidos, terão liberdade para se expressar, se tornarão participativos e interagirão com a organização. É comum que o funcionário tenha interesse em opinar, porém não sabe para quem deve fazer tal requisição, seja esta para melhorar suas atividades ou em benefício de seus colegas de trabalho, porém não opinou por falta de um canal com seu superior.

A idéia de o funcionário expor suas idéias poderá refletir em motivação para o servidor público, assim como para seus colegas, porém para que isto possa acontecer, a organização deve visar ao estímulo da comunicação interna, orientar o funcionário, para este saber como proceder, a fim de não possuírem dúvidas dos procedimentos a serem tomados dentro da organização, e entre os servidores públicos e a instituição em que laboram.

Esta transparência necessita ser passada de forma clara, para que todos entendam com perfeição o que a organização necessita e objetiva alcançar. Tudo pode ser mudado repentinamente dependendo da gestão do governo, seja este interno ou externo, o resultado disto será o servidor integrado com o objetivo da organização, onde poderá resultar em mais qualidade, mais resultado, menos conflitos e menos desperdício.

Brum (1998) possui conceito próximo ao de Cerqueira (1994), ao afirmar que a informação pode ser a melhor ferramenta para aproximar ambas as partes, de forma que quanto mais o funcionário conhecer os objetivos da gestão atual mais ele se sentirá parte dela. Dessa forma irá cada vez mais sentir-se comprometido com os ideais da organização.

Semelhante a Cerqueira e a Brum, Bekin (2004, p.49) também defende que, “o objetivo do endomarketing é tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da

empresa”, o autor também demonstra que deve haver interação entre os setores da organização para que a obtenção do objetivo final seja alcançada.

Bem próximo das idéias expostas acima, Mauss et al. (2009) afirmam que na gestão pública é contínua a discussão sobre a transparência de informações, e neste caso visa diminuir a corrupção, fato que pode ser garantido através de publicações *on line*, que visam ao conhecimento tanto dos legisladores como do público em geral, até mesmo os próprios servidores públicos.

Para obter um bom desenvolvimento e os resultados esperados, a organização necessita ter adesão interna do funcionário, ou seja, o comprometimento reativo positivo, que é quando o servidor responde positivamente aos estímulos recebidos, entendendo o que lhe é passado e se esforçando para atender tais estímulos, conforme determinação de Cerqueira (1994). Bekin completa com a seguinte frase, referindo-se aos objetivos de endomarketing, “para bons resultados, não há mágica: apenas clareza de objetivos, somada à mobilização interna rumo a esses objetivos” (BEKIN, 2004, p.41).

A transparência que Bekin se refere trabalhando dentro do endomarketing, a empresa também poderá abranger dentro do seu planejamento estratégico, uma vez que, a transparência da organização é fundamental para a boa realização de qualquer que seja o planejamento a ser implantado dentro da organização. Que por consequência irá envolver e valorizar o servidor público, trabalhando diretamente sua auto-estima.

Sobre a função do endomarketing o autor demonstra que,

A função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. [...] o objetivo do endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa. (BEKIN,1995, p.34)

Segundo o autor (1995) o cliente interno deverá ser o primeiro a ser conquistado pela organização, pois será este que irá passar a imagem do produto ou

serviço para as pessoas de fora da organização, e também a imagem do próprio órgão público, pois é importante o funcionário se identificar com os valores da gestão pública. E também receber informações da organização, para que possa lhe auxiliar para tomadas de decisões.

A necessidade para um comprometimento total do servidor é ele entender que 'todos os problemas são problemas de todos', esta é a definição de 'Norte Cultural' para Cerqueira (1994).

Com este entendimento o servidor público tende a, segundo Mauss et al. (2010), obter a utilização exata dos recursos, ou seja, evitando desperdício, utilizando quantidades necessárias e suficientes e no momento adequado, verificando as alternativas mais econômicas.

Os autores definem estes atos como um funcionário com eficiência, que possui capacidade de organização para obter o máximo de resultados a partir de um conjunto de insumos, medindo a habilidade em produzir maior quantidade permitida pelos insumos disponibilizados. Por seguida a eficácia, que representa obter o melhor resultado dentro dos objetivos propostos, e nesta e outras atitudes gerando comprometimento do servidor para como a organização.

Este comprometimento começa desde pequenas atitudes, como recolher um papel fora da lixeira, o funcionário não deve apenas preocupar-se em executar seu trabalho corretamente, mas em verificar se o mesmo será concluído com o êxito esperado, e, se caso for necessário, intervir no procedimento. Para agregar o conceito de Cerqueira, Bekin cita como deve ser o comprometimento da organização,

A organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (BEKIN, 1995, p.4)

Em 2004 esse autor relata que,

A valorização de um funcionário pode ser estabelecida por meio de prêmios, viagens, dinheiro em espécie ou de maneira que esse funcionário 'sinta-se' importante porque é tratado de modo digno, respeitoso, com consideração e admiração. (BEKIN, 2004, p.55)

Procedimento que o autor cita por segundo plano o funcionário sente-se ainda mais valorizado e por conseqüência é consideravelmente menos oneroso para o órgão público, desta forma Bekin mostra quatro pontos primordiais para compreender as expectativas dos servidores.

- 1 Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- 2 Reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa;
- 3 Remuneração adequada; e
- 4 Possibilidade de avanço profissional. (BEKIN, 2004, p.79)

Para Cerqueira (1994) é comum acontecer, de o funcionário 'dizer' que entendeu o que lhe foi passado, mas não se empenha para o desenvolvimento da atividade, estes servidores que não se comprometem acabam por vezes retardando o desenvolvimento do processo, comumente isso acontece, sendo muito difícil obter total comprometimento de todos envolvidos; mas quando estes acabam por ser minoria, ou uma parcela menor dos demais, automaticamente excluí-se-ão; em médio prazo, ou mudam de atitudes ou se mudam para outra instituição, ou seja, é a própria filosofia do comprometimento exercendo sobre eles.

As instituições de hoje estão por vezes bastante preocupadas, não apenas com a implantação de uma nova técnica dentro da organização, mas com a incapacidade de os funcionários não aceitarem uma nova cultura organizacional, ou então a falta de comprometimento de alguns para se adaptarem a elas.

Para boa aceitação do público interno do órgão público é necessário ter um bom clima organizacional, caso contrário irá ser mais trabalhoso para organização, sendo necessário proporcionar um ambiente no mínimo estável, possibilitando então trabalhar com uma nova técnica, onde o responsável do setor deverá ser participativo,

possuir perfil democrático para trabalhar com seus funcionários, além de instigá-los a novos desafios.

Para que tudo funcione como deveria o servidor público precisa lembrar-se de alguns itens fundamentais que são necessários para sua existência na vida pública, as quais, Mauss et al. (2010) apresentam ao comentar que é preciso mensurar a eficiência e eficácia na gestão pública. Itens que estão desde planejar uma tarefa e cumprimentar adequadamente um colega de trabalho, ou seja, executando o endomarketing, até refletir no atendimento aos cidadãos que necessitam dos seus serviços.

3 MÉTODO

A seguir são apresentados os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Segundo Roesch (1992), a parte metodológica do trabalho é onde se descreve a forma que o autor pretende atingir os objetivos do trabalho.

A pesquisa apresentada foi realizada em uma Secretaria Municipal de Saúde da Região Norte do Rio Grande do Sul. O trabalho foi apresentado com base nos 44 questionários que foram aplicados junto aos funcionários da Secretaria de Saúde localizada na Região Norte do Rio Grande do Sul.

3.1 Classificação do estudo

O presente trabalho tem sua primeira fase do estudo contemplada na realização em pesquisa de bibliografias de diversos autores, que “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2007, p. 48). Foi estudada literatura de livros para verificar e entender do que trata o endomarketing.

Também se enquadra em pesquisa empírica, devido o fato de o pesquisador analisar fatos empíricos reais.

O trabalho também apresenta análise descritiva baseada em estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde, por que o pesquisador desenvolveu um questionário a

fim de estudar um caso prático, que segundo Vergara (2007) estudo de caso tem por finalidade detalhar e aprofundar o estudo, realizado no campo ou não. Nesse caso, o mesmo será realizado na Secretaria supracitada.

3.2 Universo e amostra do estudo

Conforme Vergara (2007) a amostra do estudo é onde se define toda a população e também a população amostrada. “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 163).

A população pesquisada foram os servidores públicos da Secretaria Municipal da Região Norte do RS, verificando a satisfação, motivação e comprometimento destes trabalhadores em relação ao marketing interno na organização.

Foi aplicado o questionário para a totalidade de funcionários que trabalham nesta Secretaria, num total de 80, 44 responderam ao questionário. Também assinaram uma lista autorizando o uso do referido questionário apenas para o fim de estudos para a obtenção do título de Especialização em Gestão Pública para o autor, e que o mesmo não disponibilizaria estes dados para outros fins que não fossem acadêmicos.

O autor contou com a colaboração da Secretaria da Saúde em disponibilizar uma servidora pública para acompanhar o autor ao passar em todos os sete postos de saúde do município para entregar os questionário e explicar a sua finalidade, e após, a mesma servidora se responsabilizou pelo recolhimento de todos os questionários.

3.3 Técnica de coleta de dados

Segundo Vergara (2007), é a forma como foi coletado os dados, que deverão responder aos objetivos do trabalho. Conforme Lakatos e Marconi (1991) a coleta de dados inicia com a aplicação das técnicas e do estudo realizado.

A coleta de dados foi realizada através de questionário com os funcionários públicos que laboram na Secretaria de Saúde pesquisada, em todos os postos de atendimentos, no mês de abril deste ano. Os dados coletados nos questionários foram tabulados, analisados e reunidos em tabelas e gráficos que permitiram a análise de suas informações.

Para posterior análise e verificação para atender os objetivos deste trabalho para com a Secretaria Municipal de Saúde foi solicitada uma entrevista com a secretária de saúde do município, com a finalidade de verificar informações mais complexas que não puderam ser incluídas no questionário entregue aos funcionários, para que o mesmo não ficasse muito extenso e com respostas repetitivas. Nesta entrevista foram verificadas informações de como a Secretaria procede com seus servidores, e outras informações que são definidas pela gestão para com seus funcionários, como por exemplo, alguns benefícios que lhes são ofertados.

3.4 Técnica de análise e interpretação dos dados

Segundo Roesch (1992), análise trata-se do princípio de dados coletados, que propicia a identificação do problema existente. Estes dados devem ser cruzados para se obter a identificação de pontos críticos a serem abordados na pesquisa.

A técnica de análise aconteceu depois de concluída à coleta de dados, onde os questionários foram conferidos e foi elaborado planilha pelo autor, para que os dados pudessem ser tabulados e melhor analisados, tendo sido verificada cada questão, o autor realizou gráficos para a ilustração e melhor interpretação do leitor. Estes gráficos

serviram para medir em percentual as variações que se obteve com as respostas dos questionários aplicados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da instituição pesquisada

Por solicitação da secretária municipal não foi divulgado o seu nome neste trabalho, assim como o nome do município, sendo apresentados apenas dados suplementares como os que seguem, para que se possa definir a região em que o município se localiza.

A Secretaria estuda é localizada em um município do Planalto Médio do Rio Grande do Sul, na microrregião do Alto Jacuí, a aproximadamente 300 km da capital Porto Alegre, tendo uma área total de pouco mais de 350 km².

O município possui aproximadamente 200 funcionários ativos, mais cargos de confiança e alguns contratos temporários. Deste total, 80 são funcionários públicos da Secretaria de Saúde. A secretária responsável recebeu o autor e lhe autorizou em fazer a pesquisa, porém solicitou que não divulgasse o nome do município.

Os 80 servidores públicos são divididos entre os diversos setores: recepção, vacinação, vigilância sanitária, vigilância epidemiologia, serviço social, nutrição, psicologia, ambulatório, saúde mental, saúde do trabalhador, laboratório, almoxarifado, meio ambiente e farmácia. No total a Secretaria de Saúde possui sete postos de saúde, que se localizam seis bairros do município, também possuindo o Posto de Saúde Central, que funciona junto a Secretaria de Saúde do município.

4.2 Gráficos da pesquisa

Neste capítulo são apresentados resultados da pesquisa e suas análise, as respostas e sugestões por eles apresentada. As questões de 1.1 a 1.4 referem-se ao perfil dos respondentes; as questões de 2.1 a 2.16 referem-se à vivência com a empresa.

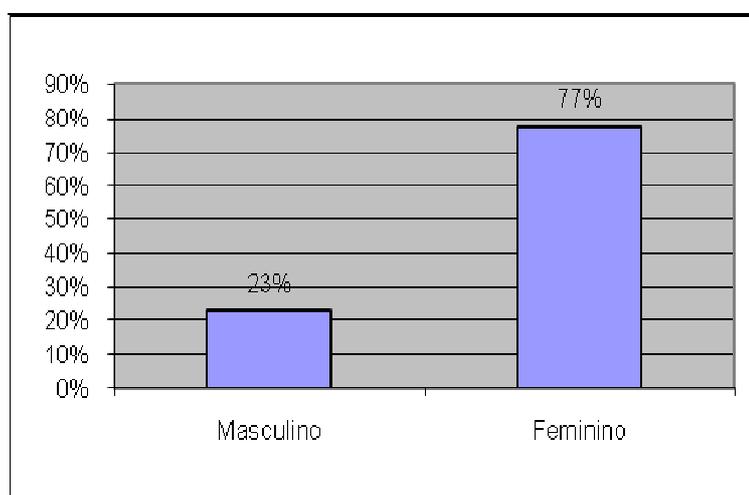


Figura 1 – Gênero dos respondentes

Na Figura 1, a maioria dos colaboradores desta organização é do sexo feminino, sendo estes, 77%, correspondendo a 34 respondentes. Sendo 23% do sexo masculino, equivalente a dez funcionários.

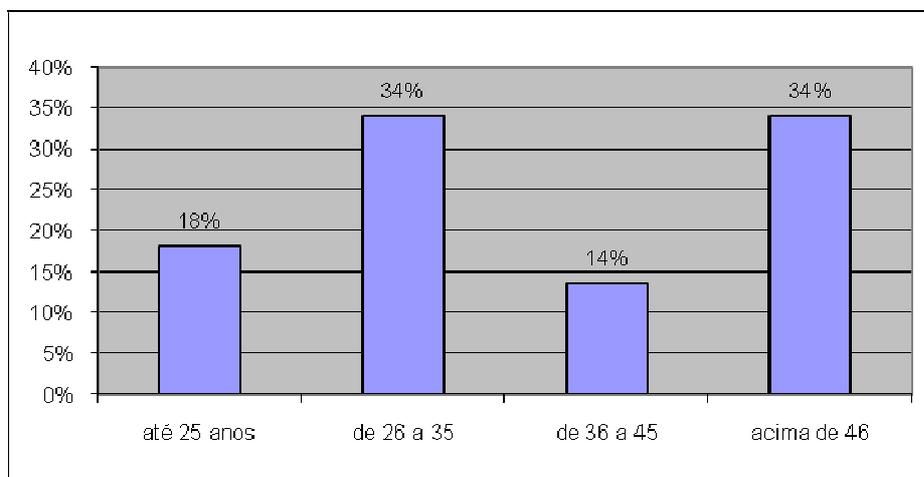


Figura 2 – Idade dos respondentes

Com a Figura 2 é demonstrado a faixa etária dos entrevistados. Empatados em 34% estão as faixas etárias de 26 a 35 anos e acima de 46 anos de idade, juntos representando 68% dos entrevistados, correspondendo a 30 respondentes. Seguindo a ordem, em terceiro lugar estão os servidores com idade de até 25 anos, com 18%, correspondente a oito entrevistados. Em seguida são situados os funcionários que possuem de 36 a 45 anos de idade, com 14%, representados por seis entrevistados.

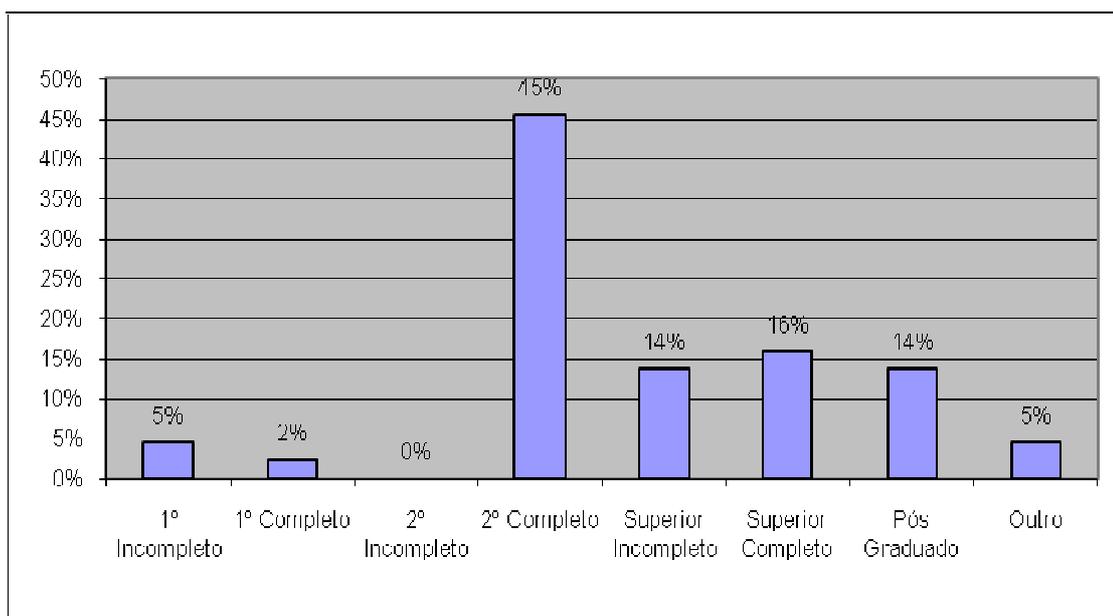


Figura 3 – Nível de instrução dos respondentes

Logo já é possível verificar que a maioria dos entrevistados possui o segundo grau completo, ou seja, 45% dos entrevistados, representados por 20 pessoas, com 16% os servidores públicos que já concluíram uma graduação, representados por sete pessoas. Em seguida, com 14% cada, os funcionários que possuem o ensino superior incompleto e os que já possuem o título de pós graduados, estes são representados por seis funcionários cada, representados por duas pessoas os servidores que possuem o primeiro grau incompleto, com 5%, também com este percentual os funcionários que marcaram a opção 'outro', destes, um descreveu que não frequentou a escola, e o segundo descreveu nível técnico, que pode-se contar como nível médio. Por último lugar os servidores que marcaram a opção de primeiro grau completo, este com 2%, representado por um respondente.

Como citado acima logo se percebe a larga diferença dos que possuem o segundo grau completo dos demais, mas também se deve observar que existem poucas pessoas com menos estudo que isto, sendo quase o mesmo percentual que já possui o nível acima ao segundo grau.

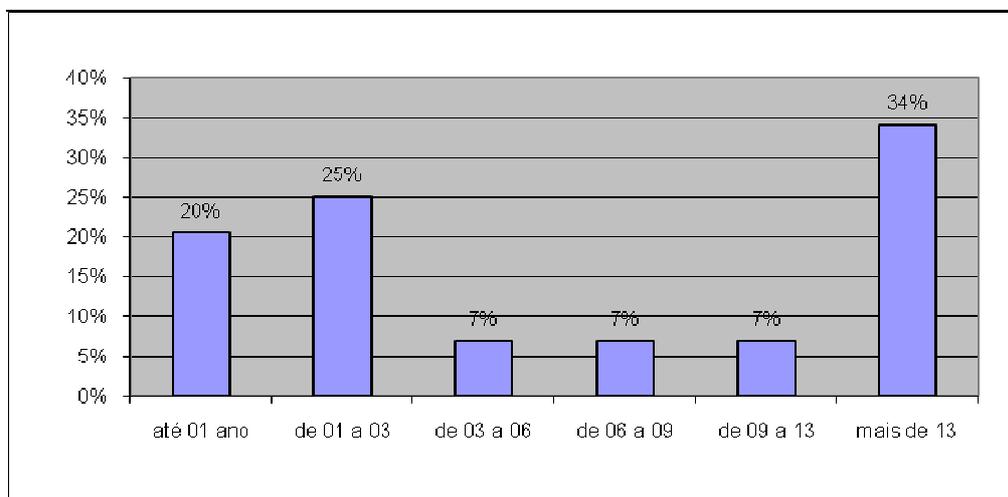


Figura 4 – Tempo de empresa dos respondentes

Na figura quatro podemos verificar que um terço dos funcionários pesquisados possui mais de 13 anos empresa, estes representam 34% dos respondentes, em segundo lugar, com 25%, representados por 11 entrevistados, os servidores que

possuem de um a três anos de empresa. Em seguida, com nove respondentes está os servidores com até um ano de empresa, por fim, empatados com 7% cada, representados por três entrevistados cada faixa, os funcionários públicos que se encontram entre três e seis anos, de seis a nove, e de nove a treze anos de trabalho na Secretaria de Saúde.

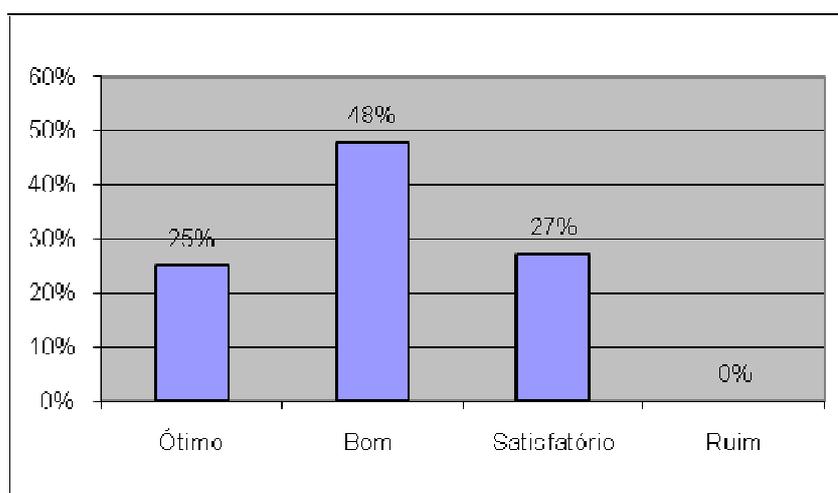


Figura 5 – Ambiente de trabalho

Na figura apresentada acima, 21 respondentes, representam 48%, afirmam possuir um bom ambiente de trabalho, em segundo lugar com 27% dos entrevistados, 12 entrevistados responderam possuir um ambiente de trabalho satisfatório. Em terceiro, 25% afirmaram possuir um ótimo ambiente de trabalho, estes representam 11 respondentes.

Nesta figura é apresentado um índice importante, pois o ambiente de trabalho é algo relevante para o bom desempenho dos profissionais, além de deixarem o clima harmonioso e agradável.

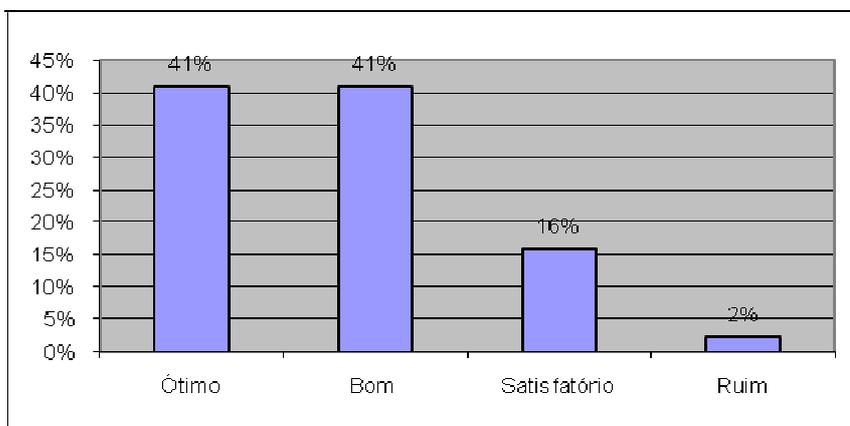


Figura 6 – Relação com superior

Talvez por representação da figura anterior (Figura 5), a figura 6 também obteve um bom resultado, onde empatados em primeiro lugar, com 41% cada, 18 entrevistados responderam possuir uma ótima relação com superior, assim como os mesmos 18 entrevistados afirmaram ter um bom relacionamento com seus superiores, sendo apenas 16% marcaram a opção que colava a relação com superior como satisfatória, estes representam sete respondentes, e em último lugar, com um respondente, representado por 2% a pessoa que acredita ter uma relação ruim com seus superiores.

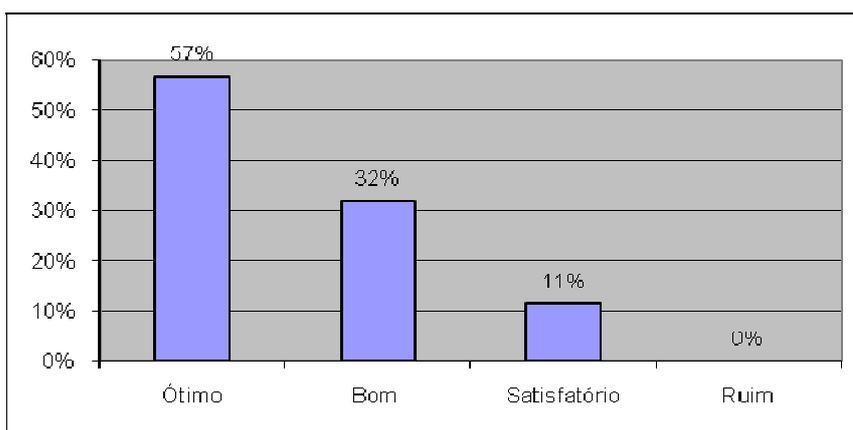


Figura 7 – Relação com colegas

Na figura 7 também é percebido resultados importantes para a pesquisa aplicada na Secretaria Municipal de Saúde, onde 57% dos respondentes afirmaram possuir uma ótima relação com colegas, estes são representados por 25 pessoas, por seguida, 32%,

ou seja, 14 entrevistados acreditam ter uma boa relação com seus colegas. Em terceiro lugar, cinco respondentes marcaram como satisfatória a relação com os colegas de trabalho, estes são representados por 11%.

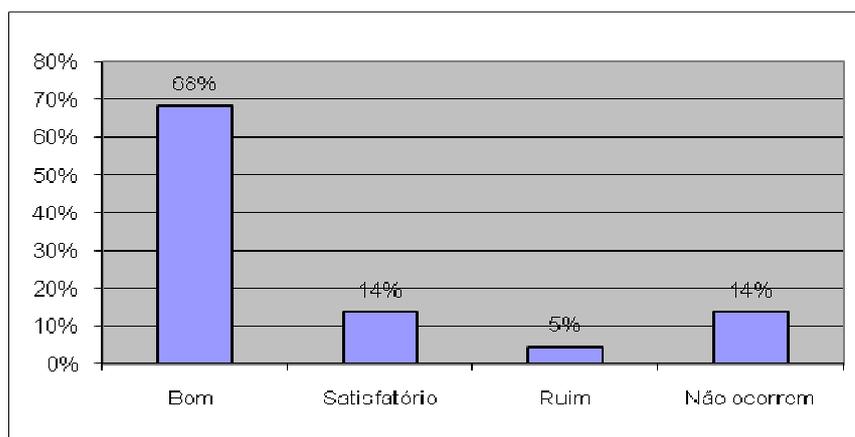


Figura 8 – Confraternizações

Relacionado aos resultados obtidos na Figura 7, as confraternizações como aniversários, por exemplo, tem sido bastante agradáveis, pois quando solicitados sobre estas confraternizações, 68% afirmaram que as mesmas são boas, estes representam 30 respondentes, 14% (seis entrevistados) acreditam serem satisfatórias, apenas 5%, ou seja, dois respondentes acham ruim as confraternizações, e outros 14% (seis entrevistados) acreditam que estas confraternizações não ocorrem, talvez por estes não fazerem questão de se familiarizarem em ambientes festivos preferem não participar destes eventos.

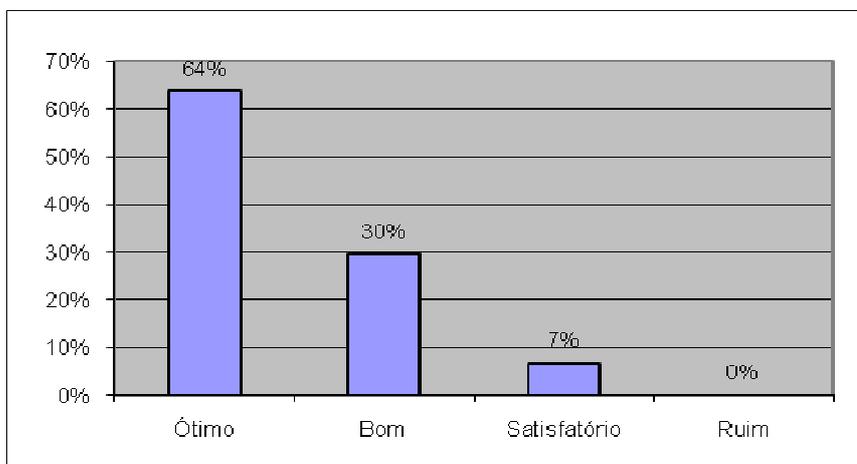


Figura 9 – Comprometimento no trabalho

Os respondentes afirmam serem muitos comprometidos com seus trabalhos. 64% dos entrevistados marcaram como ótimo seu comprometimento com o trabalho, ou seja, 28 dos respondentes. Trinta por cento, que são representados por 13 entrevistados acreditam ter um bom comprometimento com seus serviços e apenas 7% (três respondentes) acreditam ter um comprometimento satisfatório.

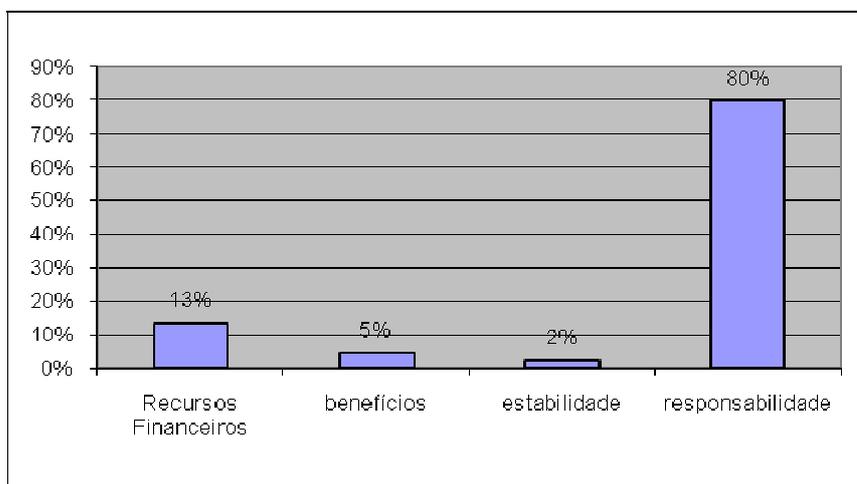


Figura 10 – O que gera comprometimento no trabalho

Quando solicitados sobre o que gera este comprometimento ao trabalho, conforme expresso na figura 10, 80% dos entrevistados afirmaram que é por motivo de responsabilidade com seus serviços, totalizando 35 respondentes. Em segundo lugar

com 13%, representado por seis entrevistados que marcaram os recursos financeiros como motivo de seus comprometimentos, dois respondentes (5%) acreditam ser os benefícios oferecidos, e apenas 2%, um respondente, marcou a opção estabilidade como responsável pelo comprometimento.

Como apresentado acima, a estabilidade vem por quarto lugar como o motivo por gerar comprometimento pelo serviço dos servidores públicos da Secretaria de Saúde, e a responsabilidade está sendo a grande responsável pelo comprometimento destes funcionários, que estão sim preocupados com suas responsabilidades, seus afazeres que com toda certeza poderão melhorar o estado de saúde muitos cidadão que por eles são e serão atendidos.

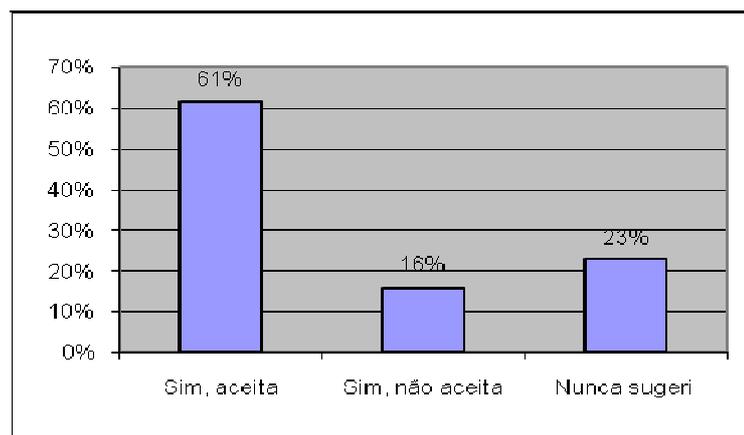


Figura 11 – Já sugeriu propostas de melhoria

Algo importante para o endomarketing é participação dos funcionários nos processo da empresa, é estes servidores saberem o que a organização espera deles e estes contribuírem com seus serviços e melhorias.

Na figura 11 está expressamente apresentado que maioria já apresentou alguma sugestão de melhoria, estes 61%, 27 entrevistados, além de darem esta sugestão a mesma foi aceita, uma vez que esta não vale apenas ocorrer, mas tem que ser boa, o que pelo visto ocorre, pois são aceitas estas sugestões.

Quem nunca sugeriu algo representa 23%, ou seja, dez respondentes, talvez por não observarem seus próprios serviços ou até mesmo por serem servidores novos na

Secretaria, porém outros 16% já deram alguma sugestão, mas por algum motivo ou outro a mesma não foi aceita, estes representam 7 respondentes.

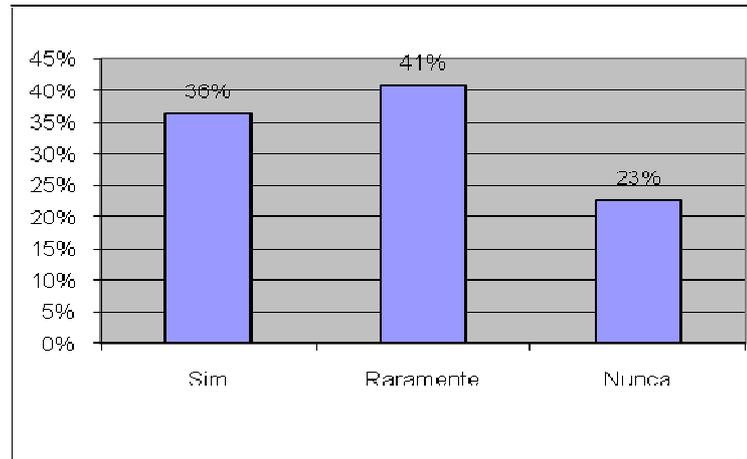


Figura 12 – São oferecidos treinamentos

Para o bom desenvolvimento das atividades os servidores públicos da área da saúde, assim como em outras, necessitam estar aptos para prestarem o melhor serviço, e para isto é necessário aperfeiçoamento, treinamentos que lhes ajudem a obterem melhores conhecimento sobre seus próprios serviços.

Na figura 12, 36% representam 16 entrevistados que afirmam receber treinamentos, outros 41%, 18 respondentes, marcaram a opção como raramente têm acesso aos treinamentos, e dez entrevistados, 23%, asseguram nunca terem recebidos algum tipo de treinamento.

Pode-se concluir que existem treinamentos que são ofertados pela Secretaria deste município, porém devem ser mais recíprocos, da mesma forma a participação dos referidos servidores com a participação nos treinamentos.

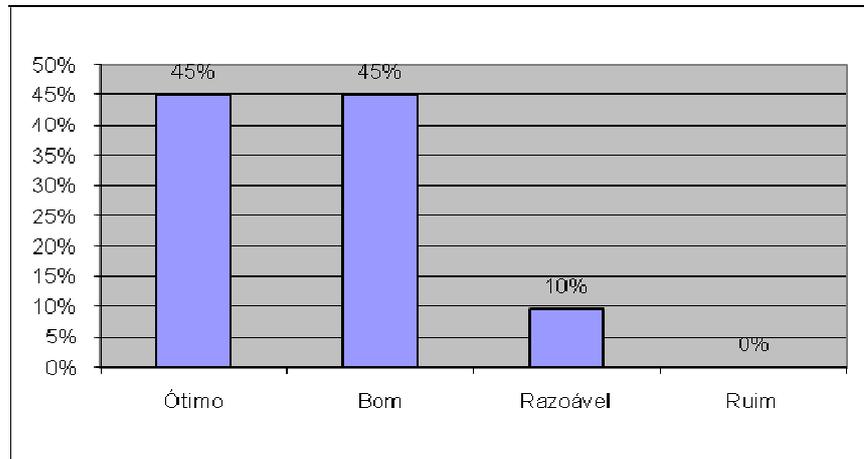


Figura 13 – Como são os treinamentos

Dos 31 que responderam a pergunta sobre a qualidade dos treinamentos, 45% asseguraram que os mesmos são com ótima qualidade, estes são representados por 14 respondentes, empatado com o mesmo número, os que afirmam serem bons os treinamentos que participam, e apenas 10%, três entrevistados acreditam que os treinamentos são razoáveis. Sendo assim podemos verificar que os treinamentos realmente têm agregado aos conhecimentos dos funcionários da Secretaria, melhorando suas rotinas e afazeres, e desta forma melhorando o atendimento a população.

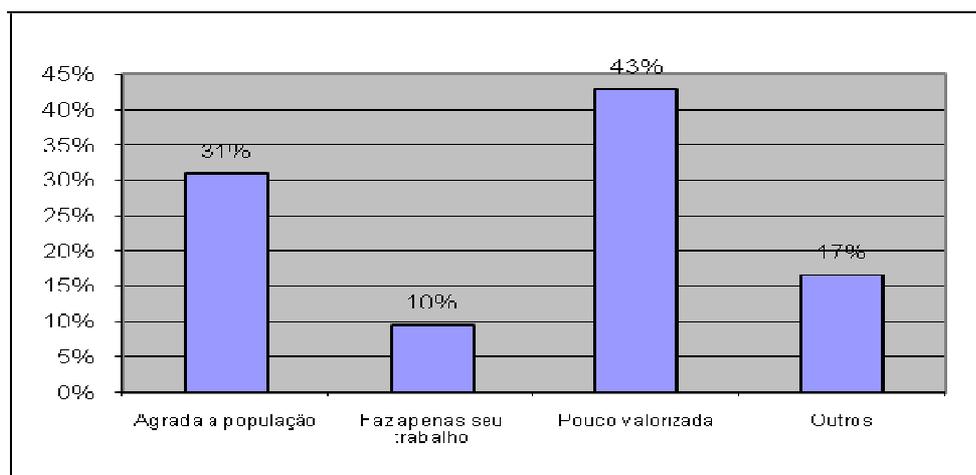


Figura 14 – Como vê a Secretaria perante a sociedade

A maioria dos servidores públicos acredita que a Secretaria de Saúde é pouco valorizada pelo poder público e por sua sociedade, 43% dos entrevistados, referente a 18 respondentes, possuem esta visão, já 31% crêem que a Secretaria agrada a população, atendendo bem os cidadãos que buscam seus atendimentos, estes representam 13 respondentes.

Outros sete entrevistados, que significam 17%, descreveram alguns comentários sobre como visualizam a Secretaria perante a sociedade, onde informam que: é pouca valorizada e criticada pelos cidadãos; que é valorizada pelo poder público, mas não pela sociedade; tenta fazer o melhor, mas a comunidade não reconhece; talvez agrade uma parte da população, mas sempre sai alguém descontente; que a prefeitura tenta fazer seu papel, mas não contenta a todos. Os outros 10%, quatro respondentes apostam que a Secretaria faz apenas seu trabalho, justificando seu papel de atender os necessitados.

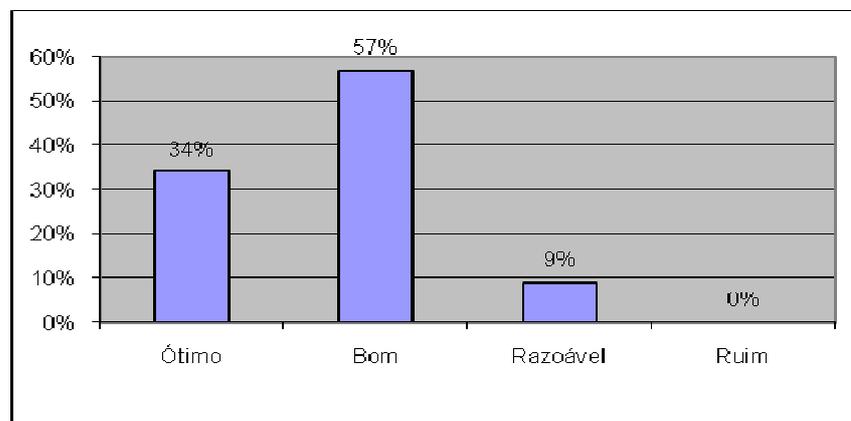


Figura 15 – Relação com as pessoas atendidas

Vinte e cinco respondentes, que significam 57% possuem um bom relacionamento com as pessoas que atendem, outras quinze pessoas, que representam 34%, responderam ter um ótimo relacionamento com a população atendida, e apenas quatro entrevistados, representando 9%, sendo em terceiro lugar, os servidores públicos que acreditam possuir um relacionamento razoável com as pessoas que são atendidas nos postos de saúde.

É possível verificar que os servidores públicos têm no mínimo um bom relacionamento com as pessoas que são atendidas por eles, resultado este bem satisfatório.

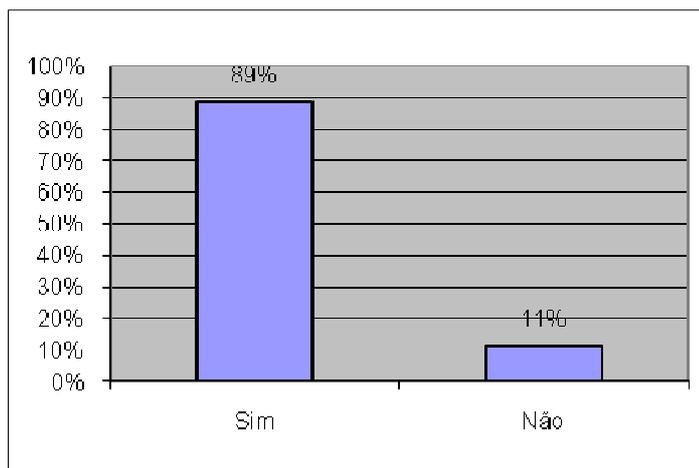


Figura 16 – Contente com a posição atual

Também foi solicitado aos respondentes se os mesmos estavam contentes com suas posições atuais dentro da Secretaria. A grande maioria respondeu que sim, estes significam 89%, sendo representados por 39 respondentes, outros cinco respondentes optaram por responder que não estão contentes, estes significam 11%. Mas de modo geral é fácil verificar que a maioria está satisfeito com o lugar que vem ocupando nesta instituição.

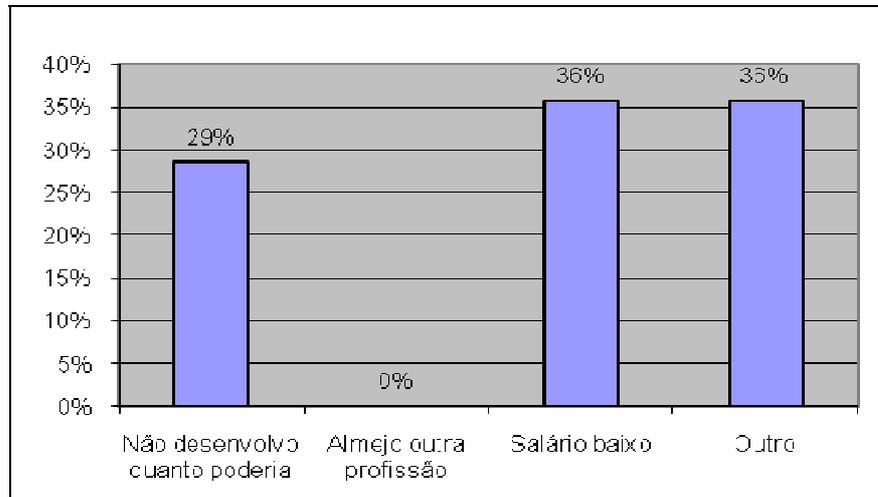


Figura 17 – Se não está contente, por que

Aos que responderam não estar contente com a posição atual (figura 16), foi então solicitado o motivo deste descontentamento. Nesta pergunta (figura 17) obteve-se a resposta de dois respondentes a mais, quando compararmos o total de respostas que se chegou com a pergunta da figura 17, sete respondentes, quanto aos que responderam que não na pergunta da figura 16, cinco respondentes.

Os resultados obtidos com esta pergunta foram que, nenhum dos respondentes optou pela opção 'almejo outra profissão', sendo representada por 0%, 29% (dois respondentes) optaram por marcar a opção que não desenvolve o quanto poderia, outros três respondentes, que significam 36%, reclamaram de baixos salários, e outros três respondentes optaram por marcar a opção 'outro' e então descreveram que: 'É necessário um plano de carreira, incentivando para que o funcionário estude mais, atualize mais', 'falta valorização do funcionário concursado', e 'Valorização, reconhecimento com remuneração e outros', outro respondente que marcou a opção que não desenvolve o quanto poderia também justificou sua resposta, solicitando 'Mais atenção na área odontológica'.

Contudo é verificado que estes sete entrevistados possuem reivindicações diferentes, ganhando destaque para a reclamação salarial e valorização destes servidores.

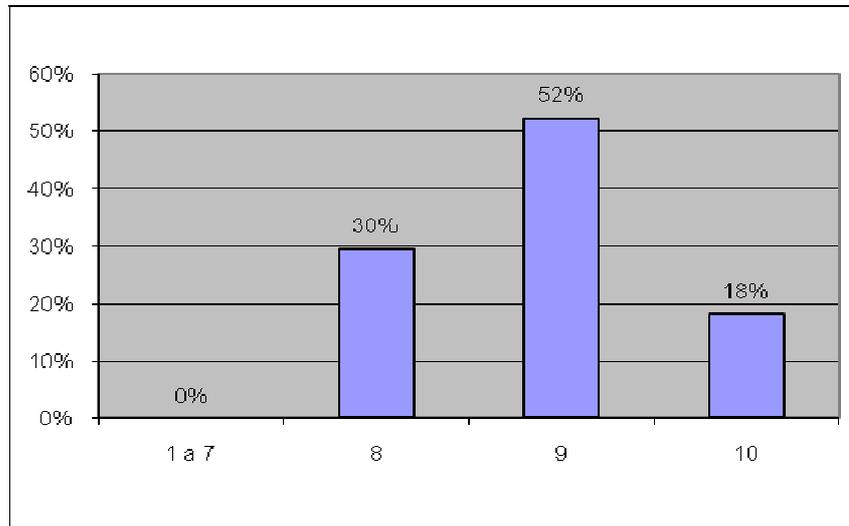


Figura 18 – Nota para seu comprometimento

Quando questionados sobre o comprometimento dos funcionários públicos com a Secretaria de Saúde, foi solicitado aos mesmos qual a nota eles dariam a si mesmos para seu comprometimento. A maioria, 52% se considera bastante comprometido, nota nove, estes representam 23 respondentes, outros 30%, representados por 13 entrevistados optaram pela nota oito, e 18%, representados por oito respondentes, se consideram muito comprometidos com a Secretaria, estes se deram a maior nota, nota 10. As notas entre um e sete não foram mencionadas, sendo todas representadas por zero por cento.

De modo geral os funcionários públicos se consideram bem comprometidos com a organização em que atuam, pois é possível verificar que só foi descritas as notas entre oito e dez, nenhuma abaixo destas foi mencionada.

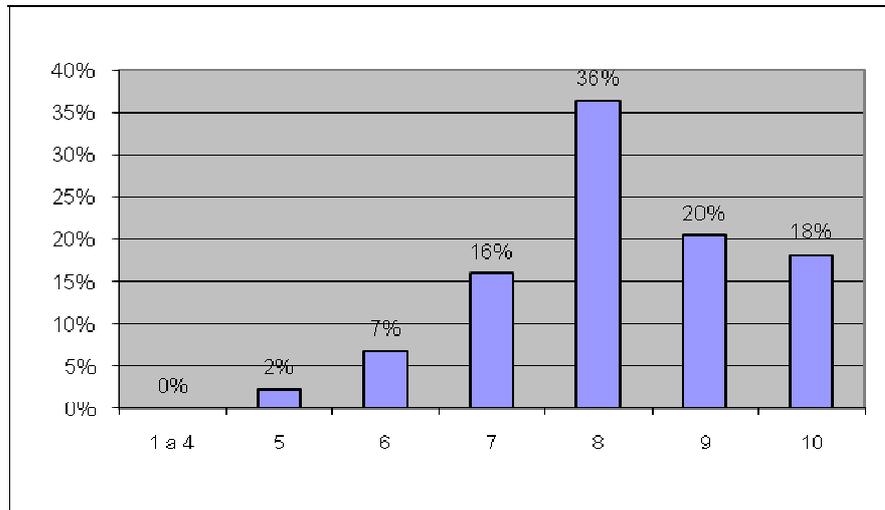


Figura 19 – Nota para a Secretaria de Saúde

Também foi solicitada a nota que estes mesmos entrevistados dariam para a Secretaria de Saúde, sendo que 36%, representados por 16 respondentes, descreveram a nota oito, 20%, que representa nove entrevistados, optaram pela nota nove, outros 18%, representados por oito respondentes, descreveram a nota 10 para a Secretaria de Saúde, 16% representam sete entrevistados, estes deram nota sete, outros 7% que significam três respondentes marcaram nota seis, e 2%, representado por um respondente que deu a nota cinco para a Secretaria em que atua. As notas de uma a quatro não foram mencionadas, sendo todas estas representadas por 0%.

Pouco diferente do comprometimento dos servidores, que foi solicitado na figura 18, que se obtiveram ótimas notas, na figura 19, quando solicitado a nota que estes mesmo servidores dariam para a Secretaria que trabalham, as notas já foram mais dispersas, tendo notas entre cinco e dez, mas pode se considerar um bom resultado pois 75% dos respondentes deram nota entre oito e dez para a Secretaria de Saúde.

4.3 Comentários e sugestões descritas nas pesquisas

No final do questionário entregue aos servidores públicos foi solicitado “O que mais lhe agrada no desenvolvimento de seu trabalho”, e nesta questão o que mais demonstrou significância foi o envolvimento dos funcionários para com a população que atendem, pelo fato de ajudarem pessoas que realmente necessitam deste serviço que o município disponibiliza para a população, também foi bastante lembrado, o relacionamento com os colegas.

Entre outros, foram tecidos os seguintes comentários:

- A relação entre os colegas e por gostar do trabalho que realizo;
- Observar a cura das enfermidades das pacientes e os benefícios gerados pela prevenção;
- Quando conseguimos trabalhar e ajudar os outros, as pessoas saem melhores e satisfeitas;
- Poder trabalhar naquilo que eu gosto, e ter as pessoas satisfeitas no que necessitam;
- O reconhecimento do público; e
- Uma boa equipe no meu setor.

O que mais gratifica os servidores públicos realmente é o reconhecimento de seus trabalhos, tanto por parte da Secretaria quanto por parte da população, isto foi bastante visualizado nesta questão, conforme estes comentários:

- O agradecimento das pessoas quanto ao meu trabalho;
- Os grupos de apoio, ver que meu trabalho é valorizado pelas pessoas;
- A satisfação ao conseguir se não sanar o problema das pessoas pelo menos dar-lhes uma possível solução; e
- O conhecimento a cada dia, as amizades cultivadas, cada dia mais pessoas conhecemos.

Estes foram alguns dos comentários feitos pelos entrevistados, outros também se lembraram da liberdade em se expressarem, tecendo estes comentários:

- Liberdade de ação e atuação;

- Liberdade de poder dar opiniões para o meu superior, sem medo de represálias políticas; e
- Quando o município consegue entender que aquilo que estou fazendo é para o seu bem e dos que com ele convivem.

Sendo estes três últimos representando que há certa expressão em dar opiniões dentro da Secretaria, algo muito interessante para o endomarketing, pois este é considerado um grande passo para o desenvolvimento de ações dentro da própria organização.

Seguindo a pergunta feita sobre o que mais agrada os servidores públicos, foi deixado um espaço para os mesmos escreverem algum comentário e sugestões que achassem interessante naquele momento.

Alguns destes comentários foram com certo ponto de reclamação, como estes que seguem:

- Estamos resolvendo muitos problemas na Secretaria de Saúde com reuniões periódicas nas unidades de saúde e com os setores de saúde;
- Ter mais organização na Secretaria de Saúde, fornecer mais treinamento aos profissionais da saúde;
- Secretarias municipais devem ser administradas por profissionais capacitados, preparados para tal, não políticos indicados sem conhecimento na área de atuação;
- Os funcionários concursados deveriam ser mais valorizados pelas administrações públicas e não somente os cargos de confiança; e
- A organização deveria dispor de mais treinamentos e capacitações para o aprimoramento dos conhecimentos científicos dos profissionais. Os gestores deveriam dar mais suporte para os servidores.

Porém outros foram mais otimistas, descrevendo bons comentários sobre a Secretária de Saúde, conforme é possível verificar:

- Está sendo ou pelo menos tentando realizar um trabalho onde a cada dia as pessoas fiquem satisfeitas e recebam um melhor atendimento para as suas necessidades dentro do possível, para que cada dia melhore mais, e com bons perspectivas para o futuro; e
- Acredito que estamos em um momento de transição, com perspectivas de melhorias no trabalho.

Estes comentários livres que foram feitos os servidores aproveitaram para tecer comentários sobre suas posições atuais na Secretaria, de modo que os mesmos sejam mais reconhecidos, além dos comentários descritos acima também foi lembrada a questão salarial e que a Prefeitura em conjunto com a Secretaria gaste as verbas municipais de forma adequada, não deixando de lado a Secretaria de Saúde. De modo geral os comentários foram bastante atrativos ao desenvolvimento do trabalho.

4.4 Entrevista com Secretaria de Saúde

Em entrevista realizada juntamente com a secretária municipal que representa a Secretaria de Saúde, foram realizadas questões a fim de verificar ações de endomarketing, onde segue as respostas da secretária.

1) Os colaboradores são informados sobre os valores, missão e visão da Secretaria?

Estamos iniciando um trabalho com os colaboradores da Saúde intitulado “Um Olhar para o Cuidador”, e onde o objetivo é trabalhar os papéis de cada um na Secretaria. Sobre a visão, a Administração Municipal tem por objetivo organizar a partir de agora, um café da manhã, mostrando todo o trabalho até então realizado nestes 3 anos e 8 meses, e isto será organizado com os colaboradores por secretaria.

Logo que iniciamos o mandato os funcionários foram chamados e solicitado a sua colaboração, algumas trocas foram feitas, e da mesma forma foi conduzida.

2) São informadas as metas e estratégias para os funcionários?

Como estou como gestora há 5 meses, para os funcionários antigos acredito que isto deva ter sido feito. Atualmente quando um funcionário assume um cargo, converso com ele sobre as metas a serem desempenhadas. Eles são acompanhados pela psicóloga, e de 6 em 6 meses são avaliados pela chefia mais direta e por mim, enquanto gestora. O funcionário é chamado para receber o feedback da Avaliação.

3) São realizadas reuniões para atualização de informações relacionadas com o dia-a-dia da Secretaria?

Como são quase 100 funcionários, quando assumi fiz reuniões com pequenos grupos em separado: grupo das enfermeiras se reúne quinzenalmente, grupo dos odontólogos e ajudantes de dentistas, com a equipe de cada Posto de Saúde (já que somos 7 postos), grupo da equipe psiconutriassistencial (toda a equipe técnica: enfermeiros, psicóloga, assistente social, nutricionista) um vez por mês.

Uma enfermeira coordena o grupo de Agentes Comunitários que atualmente são em 24, onde os agentes novos que iniciam recebem capacitação, e mensalmente ela se reuni com eles para repasse de informações.

De 2 em 2 meses, todos os funcionários são chamados para tratar de assuntos, como por exemplo, na última foi trazido pela equipe do RH com o tema: Prêmio Assiduidade que foi implantado em julho agora.

4) São realizados feedback durante o ano, ou após algum treinamento que seja realizado, identificando seus pontos fortes e oportunidades de melhorias?

Temos treinamentos que são exigidos pela 6ª Coodenadoria de Saúde, e que vão os colaboradores que estão trabalhando nas áreas afins para as respectivas capacitações. Como gestora no dia a dia, quando observo pontos fortes, coloco através de uma conversa em particular com o funcionário, assim como quando enxergo pontos fracos também tenho uma fala com o colaborador.

5) São divulgadas informações de interesse dos colaboradores por meio de jornal interno, *e-mail* e intranet?

Sim, temos um site da Prefeitura onde são encaminhadas todas as ações e informações de toda a instituição. E também foram organizados jornais informativos das ações governamentais.

6) Existe alguma gincana para promover a integração entre os colaboradores, ou algo relacionado?

Existe mas apenas com o grupo das Agentes Comunitárias de Saúde, que são organizadas pelas enfermeiras e psicólogas.

7) É feito homenagens os colaboradores de acordo com o "tempo de casa"?

Não, porém a Secretária da Administração está elaborando um plano para funcionários que estarão se aposentando, e que querem ficar trabalhando e com o aval do prefeito municipal, podendo, mesmo depois da aposentadoria, continuar sendo trabalhadores.

8) Quais os benefícios ofertados aos funcionários? Como algumas especialidades médicas a serviço do colaborador (clínico geral, pediatra, ginecologista, etc), ou outras, como convênios, por exemplo;

Não temos convênios de saúde para os colaboradores, porém existem exames periódicos que são oferecidos a eles. Quanto o atendimento médico o SINDISERV-Sindicato dos trabalhadores da Prefeitura tem convênio com médicos, psicólogos, dentistas da cidade, para que o funcionário pague somente 50% do valor da consulta. Mas, como temos horário de atendimento médico até às 19hs no Posto de Saúde Central, muitos se utilizam deste serviço.

E após este horário temos o Plantão Médico diariamente nos dois hospitais alternadamente, das 19 horas às 7 horas, e nas 48 horas nos finais de semana. Temos ginecologista pago pelo município, assim como pelo COMAJA, consultas de psiquiatria e neurologia. As demais especialidades ou são atendidas pelo SUS ou Tabela Social.

9) É feito um bolo de aniversário, com cartão assinado pelo diretor e/ou colegas, para cada aniversariante, ou algo relacionado?

O Centro Administrativo, através do RH manda um cartão de aniversário, em relação ao bolo, o aniversariante se organiza (uma ação independente da organização) e oferece ou não um bolo.

10) Existe alguma pratica de atividade física envolvendo todos os colaboradores? Qual periodicidade?

No início da minha gestão tínhamos uma professora, duas vezes pela semana no Posto Central, e uma vez por semana em algum dos postinhos. A professora não conseguiu mais ter horários, e alguns funcionários não aderiam à atividade, atualmente estamos sem esta atividade.

11) São disponibilizadas dicas e palestras para os colaboradores em geral, assuntos diversos, exemplo: bem estar, educação, etc?

Duas vezes ao ano temos uma Capacitação Continuada que é realizada com todos os funcionários. Além disto, a 6ª Coordenadoria oferece várias palestras para os técnicos: enfermeiros, colaboradores que trabalham com a vigilância sanitária, etc.

Aos funcionários também são proporcionadas capacitações como agora foi a nutricionista e o responsável pela vigilância sanitária numa capacitação há POA sobre a Alimentação. Duas enfermeiras do ESF (Programa de Estratégia de Saúde da Família) estão fazendo uma capacitação de 6 meses na UPF sobre Gestão de Trabalho.

Tivemos para Comemorar o dia Internacional da Saúde uma palestra com médico traumatologista de POA, sobre *como INVESTIR EM SAÚDE EM VEZ DE GASTAR EM SAÚDE*. Na semana da Enfermagem, também esteve palestrando uma enfermeira da ULBRA sobre Feridas e curativos. Na semana que comemoramos o dia Internacional da Mulher, temos anualmente uma palestra e coquetel oferecida a toda a nossa população feminina da cidade.

12) Existe alguma outra forma que promovam a integração, comunicação e a auto-estima dos colaboradores?

Para promover a integração; realizamos na Páscoa, um Café Colonial. Quando das Campanhas de vacinação que aconteceram nos sábados, foram feitos almoços com o grupo, assim como lanches a tarde.

Para a comunicação, eu designo alguém que informa os colaboradores do que deverá ser comunicado. O grupo com os funcionários “um olhar para o cuidador” iniciado neste mês é uma forma de eles terem um espaço para falar e serem escutados,

pois lidam no dia-a-dia com situações bem ambivalentes a vida X morte, este trabalho também tem o objetivo de proporcionar uma melhora na sua auto-estima.

5 CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho pode-se dizer que dentro do possível, ou seja, com os questionários que se obteve e a entrevista realizada, o resultado foi satisfatório, sendo que puderam ser verificadas ações de endomarketing, principalmente na entrevista realizada com a secretária municipal, o que pode auxiliar bastante para atingir maior comprometimento dos colaboradores com a instituição, que poderá resultar em uma organização mais preparada e pronta para melhor atender seus cidadãos. Pois é atingido um bom grau de satisfação dos seus clientes internos através da utilização do endomarketing, que isto tente a resultar em cidadãos bem atendidos, pois a motivação e a satisfação do cliente interno são trabalhadas para com o usuário, ou seja, é o marketing aplicado para os funcionários da Secretaria que resultará para o cliente externo, a população.

Com a realização da pesquisa aplicada junto aos servidores da Secretaria de Saúde, comprovou-se que este órgão público tem uma grande responsabilidade com seus cidadãos, pois se trata de atendimentos médicos e odontológicos, algo importante para a sobrevivência de cada ser, sendo assim, por esta responsabilidade ter uma certa relevância poderia oferecer treinamentos de aperfeiçoamento com pouco mais de periodicidade para todos. Também foi percebido que o ambiente de trabalho e a relação com colegas, superiores e sociedade são bastante harmoniosos.

Os servidores se mostraram satisfeitos com a organização em que trabalham, salvo algumas ressalvas. Na pesquisa realizada é apresentado que quem ganha com o plano do endomarketing é a organização, seja em satisfação do funcionário para com a organização e seu público que é atendido, seja com o comprometimento.

Outra questão percebida nesta pesquisa foi o enorme prazer que os servidores da Secretaria possuem em desempenhar seus trabalhos, deixando bem claro nos comentários descritos que gostam do que fazem, ou seja, ajudar as pessoas enfermas, e visualizar a melhora do paciente, isto é muito gratificante para estes profissionais da saúde.

Em conclusão constatou-se que o endomarketing realizado na Secretaria de Saúde pesquisada é de grande valia para a organização. Podendo a instituição estar focada em manter-se no ritmo que se está, conservando os relacionamentos existentes, tanto entre colegas, como superiores e com a sociedade, talvez aprimorar um pouco em eventos ou confraternizações, ou então tentar que todos participem, pois já existem atividades neste sentido conforme verificado na entrevista, porém houve retratação de alguns entrevistados. Mas em conclusão é percebido com a pesquisa realizada, que os funcionários são muito comprometidos com a Secretaria em que laboram e as ações de endomarketing puderam ser identificadas, principalmente na entrevista com a secretária municipal. As ações identificadas poderão motivar ainda mais o trabalho destes profissionais, mostrando para a população o bom ambiente que se trabalha nesta Secretaria de Saúde, algo que condiz com os objetivos do endomarketing.

Houve certa limitação por não ter recebido todos os questionários entregues, o questionário foi elaborado de forma clara e objetiva para que não houvesse maiores dúvidas quanto ao preenchimento, sendo a grande parte das perguntas objetivas. O pesquisador conseguiu disponibilidade para entregar os questionários, porém não foi possível o acompanhamento do preenchimento dos mesmos.

De qualquer forma esta pesquisa depende da veracidade das respostas dos questionários entregues na Secretaria, sendo nos sete postos de saúde dos bairros, e as conclusões só são válidas para a instituição pesquisada.

A pesquisa acabou se limitando aos 44 entrevistados, não sendo possível recolher todos os 80 questionários entregues na Secretaria de Saúde, por possível falta de interesse dos colaboradores que não responderam os questionários, considerando que foi disponibilizado tempo e instrução para que pudessem responder.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional.** Florianópolis: CAPES: UAB, 2010.

_____. **Cultura e mudança organizacional.** Florianópolis: CAPES: UAB, 2010.

BRAGA, D. G. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.

BRUM, A. de M. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Porto Alegre: L&PM Ed, 1998.

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

COBRA, M. **Marketing básico: uma abordagem brasileira.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 20 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, C. A. de. **O que é Marketing?** Qual o objetivo do Marketing. 2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_marketing_1.htm, Acesso em: 02 jul. 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. Tradução: Bazán Tecnologia e lingüística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAUSS, C. V. et al. **XBRL na gestão pública com business intelligence**. Base (UNISINOS), v. 6, p. 5 - 18, 2009.

MAUSS, C. V. et al. **A gestão pública por resultados aplicada no Brasil**. Venezuela: Revista Espacios, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SORIO, W. **O que é Endomarketing?**. 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/endomarketing.htm>, Acesso em: 11 jul. 2010.

SOUZA, M. A. de. et al. **A gestão pública por resultados e a avaliação de desempenho**. Congresso da USP – 24 e 25 jul. 2008, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS

2.16 O que mais lhe agrada no desenvolvimento de seu trabalho

Espaço abaixo livre para comentários e sugestões

Muito Obrigado,
Atte.:
Felipe Ries

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Abaixo afirmo estar ciente de que o questionário respondido servirá apenas para atividades de pesquisa e ensino para o acadêmico FELIPE RIES que realiza a Pós Graduação em Gestão Pública. Sendo assim tenho conhecimento e autorizo que tal material poderá ser utilizado em publicações científicas, preservando todos os dados pessoais contidos no mesmo. Em hipótese alguma estas informações identificarão o respondente, tais como não serão divulgadas em meio de comunicação e/ou utilizadas para outra finalidade que não as mencionadas.

	NOME LEGÍVEL	ASSINATURA
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____
6	_____	_____
7	_____	_____
8	_____	_____
9	_____	_____
10	_____	_____
11	_____	_____
12	_____	_____
13	_____	_____
14	_____	_____
15	_____	_____
16	_____	_____
17	_____	_____
18	_____	_____
19	_____	_____
20	_____	_____
21	_____	_____
22	_____	_____
23	_____	_____
24	_____	_____

