



II ENDER - Encontro Interdisciplinar de Desenvolvimento Regional

IV SEMAGE - Seminário de Avaliação e Disseminação do Grupo de Pesquisa GERA

14, 15 e 16 de Agosto de 2018

Eixo: Planejamento e Gestão do Território

O Endomarketing como Ferramenta Estratégica na Qualidade da Administração Pública

Ana Paula Timoteo Braguetto¹
Marcos Junio Ferreira de Jesus²
Adalberto Dias de Souza³
Marcos Schebeleski⁴

Resumo: O presente artigo visa mostrar que o endomarketing pode trazer melhorias em um ambiente de trabalho e, por isso, as empresas podem vê-lo como uma ferramenta de apoio importante na sua gestão. Nesse contexto, por meio de pesquisa exploratória e aplicação de questionário utilizando a escala de Likert como instrumento de pesquisa, buscou-se identificar junto aos servidores da Prefeitura do município de Campo Mourão-PR, se o endomarketing vem sendo aplicado na prática como ferramenta estratégica para obter ou aumentar a qualidade na prestação do serviço público municipal. A análise dos resultados revelaram que a administração pública do município, ainda necessita melhorar as ações gerenciais de marketing dirigidas ao público interno no intuito de motivar os funcionários, tendo em vista que o Sistema de Incentivos Motivacionais oferecido, não alcança todos os setores. Assim, com a aplicação do endomarketing, é provável que a instituição pública poderá chegar a resultados satisfatórios, pois utilizá-lo para melhor atender e aumentar a qualidade dos serviços públicos, formaria uma imagem positiva da instituição perante os cidadãos. Portanto, fica claro que a prática do endomarketing na administração pública é essencial para satisfazer funcionários e clientes - os cidadãos.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação interna. Setor Público. Serviços Públicos.

Introdução

O endomarketing vem sendo percebido como uma importante ferramenta estratégica na qual um conjunto de ações de marketing são

¹ Graduanda do curso de Administração da UNESPAR – Campo Mourão, email: anapaulatbraguetto@hotmail.com.

² Doutor em Administração Pública pela FGV-SP, Professor do curso de Administração da UNESPAR – Campo Mourão, email: marcos_junio@hotmail.com.

³ Doutor em Administração e Geografia – UEM, Professor do curso de Administração da UNESPAR – Campo Mourão, email: ad.unespar@gmail.com.

⁴ Mestre em Administração UEM, Professor do curso de Administração da UNESPAR Campo Mourão, email: mschebeleski@fecilcam.br.

dirigidas para o público interno, para promover a imagem da empresa para os funcionários (BRUM, 1998; BEKIN, 2004).

Nas organizações públicas o endomarketing tem sido aplicado para melhorar os serviços prestados, pois a utilização das estratégias de marketing no setor público melhoram significativamente a eficiência e eficácia das operações do governo, garantindo uma melhor satisfação dos cidadãos e melhores resultados para administração pública (KOTLER; LEE, 2008).

É neste aspecto que se faz importante a realização de uma pesquisa que visa mostrar que o endomarketing pode trazer melhorias em um ambiente de trabalho e, por isso, as empresas podem vê-lo como uma ferramenta de apoio importante na sua gestão.

Nesse contexto, buscou-se por meio de pesquisa exploratória e aplicação de questionário utilizando a escala de Likert como instrumento de pesquisa, identificar junto aos servidores da Prefeitura do município de Campo Mourão-PR, se o endomarketing vem sendo aplicado na prática como ferramenta estratégica para obter ou aumentar a qualidade na prestação do serviço público municipal.

Endomarketing: Entendendo o Significado e a Aplicação

A premissa para se entender o endomarketing é perceber a importância de integrar as necessidades da empresa às dos funcionários (SILVA, 2013, p. 26). Entende-se como endomarketing, “tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos” (BRUM, 2000, p. 23).

O Endomarketing estimula, sobretudo, a participação dos trabalhadores, porque esta é essencial à existência humana. Ao ser humano é indispensável à vida em grupo, e a sua relação saudável com este somente se dá por intermédio da comunicação plena, espontânea e livre (INKOTTE, 2000, p. 05).

O endomarketing atua como marketing voltado para o público interno da organização, porque tem a intenção de vender a imagem e as suas ideias, primeiro para os funcionários, tratando-os como clientes internos (BEKIN, 2004; BRUM, 2000). Assim, como toda e qualquer ação de marketing, o endomarketing, se consiste num processo de gerenciamento voltado para

dentro da empresa para a satisfação do público interno, com o objetivo de melhorar o atendimento aos clientes externos (LIMA; MELO, 2017).

O endomarketing “pode ser utilizado em qualquer tipo de organização, porque se adapta as estruturas gerenciais de modo geral” (GOMES, 2011, p. 81). Sua crescente utilização vem revolucionando a maneira na qual as empresas (públicas e/ou privadas) têm se comunicado com seus funcionários e clientes (BRUM, 2000).

No setor público a aplicação do endomarketing visa melhorar ou ampliar o atendimento com seu público interno, para que estes vejam que são partes importantes da empresa (BRUM, 2000; 2005; GOMES, 2011). Permitir um melhor atendimento e aumento na qualidade dos serviços públicos, contribui para que a imagem das instituições seja positiva perante os cidadãos (DEUS, 2012).

Nesse contexto, buscamos apresentar a importância do endomarketing na administração pública, pois como em qualquer outro setor, o endomarketing tem se tornado relevante. No entanto, no setor público, ainda não é tão valorizado.

Endomarketing no Setor Público

Cada vez mais, no setor público, a implementação de práticas comunicacionais se faz necessária. É importante notar, que os órgãos públicos estão buscando melhorar a prestação de serviços, investindo na qualidade do atendimento (ELIAS, 2010).

Nas organizações públicas, os resultados advêm da satisfação do usuário final, que é o cidadão. Como estão em constante contato com o servidor público, por vezes, o cidadão acaba ficando insatisfeito em decorrência de falhas na comunicação interna (DEUS, 2012).

Segundo Deus (2012), a comunicação interna tem como principal objetivo levar ao colaborador um ambiente de trabalho mais harmonioso, que valorize os funcionários, suas competências e habilidades. Sendo importante para o setor público, a implementação de estratégias voltadas para dentro da empresa no intuito de proporcionar integração aos funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização (ELIAS, 2010).

Na busca pela prestação de serviços públicos de qualidade, o setor público também tem percebido o endomarketing como uma ferramenta capaz de aumentar a motivação do servidor público para desempenhar melhor sua função, pois, “um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno” (BRUM, 1998, p. 52), é “a melhor forma de se fazer um colaborador entender e atender as necessidades da organização e, conseqüentemente, repassar um excelente serviço” (SILVA, 2013, p. 31).

Enfim, a premissa defendida por Inkotte (2000), de que o cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do endomarketing e para ele deverão estar direcionadas as principais ações, porque “em última análise o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas” (INKOTTE, 2000, p. 19), permite evidenciar também que “outras estratégias adotadas pelo endomarketing, importantes para o desenvolvimento de ações gerenciais” (ELIAS, 2010, p. 8) devem ser levadas em conta pela administração pública.

Endomarketing como Estratégia de Gestão

Kotler e Lee (2008) enfatizam que a utilização das estratégias de marketing no setor público melhoram significativamente a eficiência e eficácia das operações do governo, garantindo uma melhor satisfação dos cidadãos e melhores resultados para administração pública.

De um modo geral, ainda hoje, os gestores públicos não dão a necessária relevância à comunicação interna, porém, já reconheceram a importância do endomarketing para satisfazer o público interno (BISPO, 2008). Portanto, em maior ou menor grau, ações de endomarketing podem e devem ser aplicadas no setor público (BEKIN, 2004).

São muitas as estratégias de endomarketing aplicáveis ao setor público. A maioria “terá sempre como uma das principais metas a melhoria da comunicação interna, pois essa é quem possibilita a interação entre os membros e a disseminação das ideias da organização para todos os níveis hierárquicos” (GOMES, 2011, p. 99).

Segundo Inkotte (2000, p. 57) “qualquer ação no sentido de aproximar a empresa de seus funcionários está no contexto do Endomarketing, e a informação é o seu principal instrumento”, pois “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada, e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos” (BRUM, 1998, p. 30).

Enfim, o endomarketing é uma atividade estratégica que engloba todos os funcionários e deve ser implantada de acordo com as metas e os objetivos organizacionais, porque abrange toda a organização (GOMES, 2011). Portanto, fica claro que “não há como ter clientes satisfeitos sem funcionários satisfeitos” (HONORATO, 2004, p. 25), tendo em vista “que o endomarketing tem papel fundamental dentro das empresas como ferramenta estratégica, atuando como fator motivacional para os clientes internos de modo a garantir a satisfação e fidelização dos clientes externos” (JOSÉ; ROSA, 2012, p. 151).

Metodologia e Estratégia de Ação

O trabalho constitui-se em uma pesquisa exploratória com a utilização de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário utilizando a escala de Likert como instrumento de pesquisa. “Essa escala é usada para medir concordância de pessoas a determinadas afirmações relacionadas a construtos de interesse” (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014, p. 3). Os indicadores que compõem a escala são os elementos de conteúdo que asseguram a presença do construto na escala de mensuração (GIL, 1999; RICHARDSON, 2008).

O objetivo proposto foi identificar junto aos servidores da Prefeitura do município de Campo Mourão-PR, se o endomarketing vem sendo aplicado na prática como ferramenta estratégica para obter ou aumentar a qualidade na prestação do serviço público municipal. Além disso, buscou-se responder o seguinte problema:

A escolha da instituição pública deve-se ao fato de ser a organização pública mais consolidada da cidade. A amostra foi constituída pelos funcionários da instituição e totalizam 53 respondentes. Estes profissionais foram selecionados porque são quem melhor dispõem de informações sobre o sistema motivacional utilizado pela organização.

A coleta foi realizada com a aplicação de questionários junto aos servidores da Prefeitura de Campo Mourão-PR, em 06 de março de 2018. Ao ser completado o questionário, os elementos foram analisados de maneira individual.

As questões foram construídas a partir da escala Likert com apresentação de uma afirmação auto descritiva, oferecendo, em seguida, como opção de resposta uma escala de pontos com descrições verbais que contemplam extremos – como sempre e nunca. Os elementos/indicadores da escala foram: Sempre. Frequentemente. Às vezes. Raramente. Nunca. A escala de Likert é uma das metodologias mais indicada para realizar pesquisa de opinião (GIL, 1999; RICHARDSON, 2008).

A análise de dados foi realizada com procedimentos descritivos no intuito de obter respostas acerca da utilização do Sistema Motivacional oferecido pelo órgão público e sobre a ferramenta de endomarketing disponibilizada na instituição.

Resultados e Discussão

Sabe-se que o endomarketing segue as regras básicas do marketing, por isso o primeiro passo a ser dado por uma empresa em relação ao seu público interno é conhecê-lo profundamente.

Assim, diante dessa necessidade, buscou-se levantar algumas informações junto aos servidores da Prefeitura de Campo Mourão - PR para que fossem analisadas e que permitissem entender o valor da informação, da comunicação interna com as suas reais expectativas.

As informações geradas permitiram conhecer os sentimentos, preocupações, expectativas do público interno (servidores). Nesse sentido, os resultados apontaram que o maior desafio enfrentado na Prefeitura de Campo Mourão-PR está em proporcionar aos servidores uma visão do quanto são importantes, tendo em vista que o Sistema Motivacional oferecido pelo órgão público é ineficiente, uma vez que mal atinge 50% do quadro.

Após levantamento realizado por meio de questionário com os servidores da Prefeitura de Campo Mourão – PR, constatou-se que possui pouco sistema motivacional oferecido pelo órgão (Gráfico 1). Os dados mostram a obviedade da relação entre os níveis de satisfação/motivação.

Empregados motivados/satisfeitos com seu trabalho tendem a atender melhor aos clientes externos, no caso específico, aos cidadãos. Pois “não há como ter clientes satisfeitos sem funcionários satisfeitos” (HONORATO, 2004, p. 25). Porém, a empresa ainda não entendeu a comunicação com o público interno como um trabalho adequado para incentivar os servidores, tendo em vista que o Sistema de Incentivos Motivacionais (Prêmio de melhor funcionário e Bonificações financeiras/Brindes) oferecido, não alcança todos os setores, motivo pelo qual a maioria dos servidores assinalaram a opção nenhum (52%).

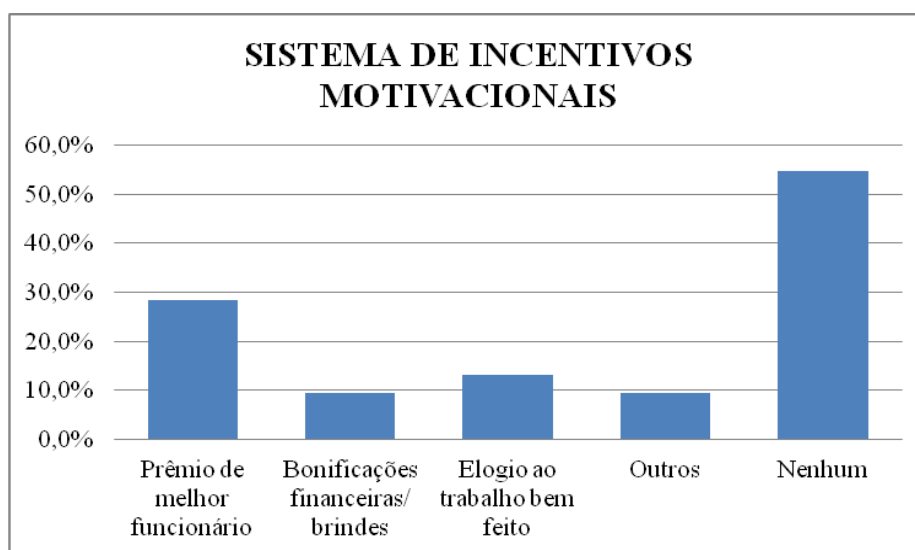


Gráfico 1 – Sistema de incentivos motivacionais oferecidos pelo órgão de Campo Mourão

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2018.

Quanto à motivação (Gráfico 2), as respostas foram diversas. A maior parte (32,1%) dos servidores respondeu que às vezes se sente motivado, 30,1% estão frequentemente motivados, raramente com 17%, sempre com 15,1% e nunca com 5,7%. Estes dados revelam que a empresa precisa melhorar as técnicas e estratégias de comunicação interna, para que um maior número de servidores possam se beneficiar com os incentivos motivacionais oferecidos. Conforme Brum (1998) para oferecer prestação de serviços públicos de qualidade, o setor público precisa reconhecer o endomarketing como uma ferramenta capaz de aumentar a motivação do servidor público para desempenhar melhor sua função. Na perspectiva de Silva (2013), um colaborador que entende e atende as necessidades da organização consequentemente repassa serviço de qualidade.

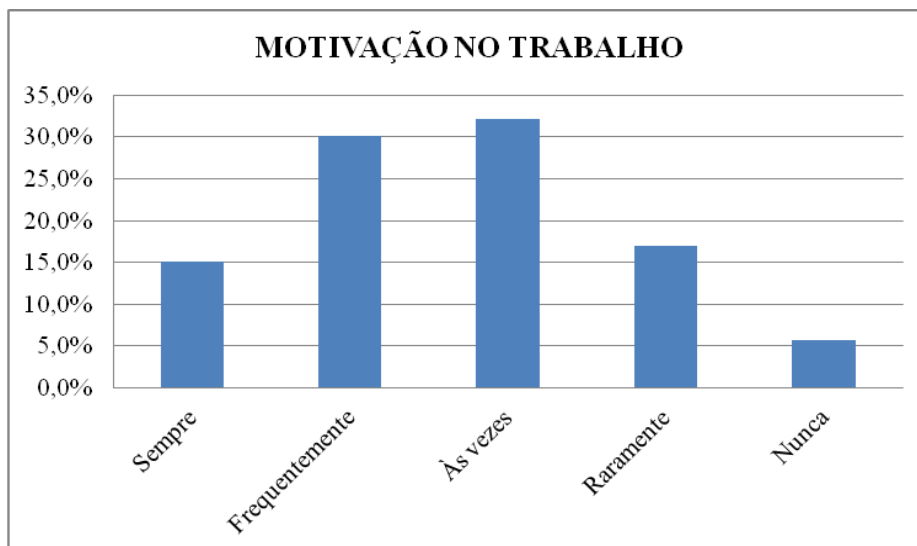


Gráfico 2 – Motivação no trabalho

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2018.

Ao perguntar sobre a comunicação de reclamações/desejos (Tabela 1), a maioria se não sente à vontade para expressar suas opiniões. Às vezes se sentem confortáveis para comunicar reclamações/desejos com seus superiores, essa questão resultou em 26,4% das respostas, seguidas de raramente com 24,5%. As demais respostas foram: frequentemente com 18,90% e nunca com 7,50%. O fato de a maior parte das respostas serem às vezes e raramente demonstra haver certo receio para demonstrar as reclamações/desejos. Segundo Gomes (2011), a comunicação ajuda a construir vínculos que aproximam o relacionamento entre o funcionário e empresa, na dedicação a interesses comuns. Na mesma tabela, outra questão foi colocada para identificar se há entre os servidores o sentimento de que as reclamações/desejos quando comunicadas/apresentadas são levadas em consideração. As respostas mais assinaladas foram: Às vezes representando 41,5% e raramente 24,5%. O que se observa nesse caso, por parte dos servidores, é a percepção de que a opinião deles não tem importância para a instituição. Esse fato justifica um dos possíveis motivos dos servidores raramente fazerem reclamações/desejos seria porque essas reclamações não seriam levadas em consideração.

De acordo com Brum (1998), Inkotte (2000) e Gomes (2011) são muitas as estratégias de endomarketing aplicáveis ao setor público que podem melhorar a comunicação interna. E, qualquer ação que vise a aproximação da

empresa de seus funcionários está no contexto do endomarketing, ou seja, promoverá motivação e satisfação entre os funcionários.

Tabela 1 – Reclamações/desejos

Alternativa	Você se sente à vontade para comunicar suas reclamações/desejos com seus superiores?	Você sente que estas reclamações/desejos são levadas em consideração?
Sempre	22,60%	3,80%
Frequentemente	18,90%	17%
Às vezes	26,40%	41,50%
Raramente	24,50%	24,50%
Nunca	7,50%	13,20%

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2018.

Em relação à satisfação no trabalho (Gráfico 3), 43,4% dos entrevistados às vezes se sentem satisfeitos no trabalho, em seguida 26,4% se sentem frequentemente satisfeitos, 24,5% sempre. No endomarketing, a satisfação do trabalhador é importante para o rendimento da empresa. Garantindo uma melhor satisfação aos servidores, provavelmente o trabalho apresentará melhores resultados. Grönroos (2003, p. 409) defende que: “Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes” [...] e lhes proporciona satisfação com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho.



Gráfico 3 – Satisfação em relação ao órgão que os servidores entrevistados trabalham

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2018.

Quando questionados se um servidor satisfeito pode melhorar o desempenho (Gráfico 4), nota-se que o resultado é quase unânime, onde 92,5% dos entrevistados concordaram que sempre que um servidor estiver satisfeito seu desempenho será melhorado.



Gráfico 4 – O servidor satisfeito pode melhorar o desempenho?

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2018.

Portanto, para que os servidores apresentem melhores resultados e melhoria contínua, é necessário que todos sejam mais valorizados e capacitados.

Considerações Finais

O objetivo do estudo é identificar o endomarketing como ferramenta estratégica para obter ou aumentar a qualidade na prestação do serviço público municipal junto aos servidores da Prefeitura do município de Campo Mourão-PR.

Apesar de o interesse estar focado no uso do endomarketing como ferramenta estratégica na qualidade da administração pública, foi preciso primeiro, examinar o Sistema de Incentivos Motivacionais adotados pela Prefeitura, e em realizar a análise dos dados para melhor compreendê-los.

As constatações foram que, na Prefeitura de Campo Mourão-PR há poucos incentivos motivacionais, restando apenas a estabilidade no trabalho, já que o Sistema Motivacional não abarca todos os servidores.

Além dessa constatação, chama a atenção o fato de os servidores não se sentirem à vontade para comunicar reclamações/desejos para seus superiores. O que deveria ser algo comum ocorre de forma tímida dentro da instituição estudada. Também, parece apropriado dizer, que os servidores públicos recebem pouca atenção da gestão.

A constatação de que há muitos servidores desmotivados e insatisfeitos, leva a crer que a instituição precisa melhorar as técnicas e estratégias de comunicação interna, para que um maior número de servidores possam se beneficiar com os incentivos motivacionais oferecidos. Servidores motivados e satisfeitos tendem a oferecer prestação de serviços com qualidade. Enfim, é oportuno frisar que os clientes internos são parte da organização e seu desempenho e satisfação no trabalho exigirá motivações.

Enfim, as constatações levam a inferir que a administração pública municipal ainda não percebeu a importância da utilização do endomarketing para a questão da qualidade do atendimento, e como prestadora de serviços públicos, a instituição precisa oferecer atendimento ágil e digno ao cidadão e, conseqüentemente, promover aos clientes internos ações de marketing para gerar resultados excelentes.

A abrangência do endomarketing não pode ser contemplada apenas por alguns estudos, portanto, a pesquisa não se finda e outros estudos, principalmente de cunho qualitativo, podem dar continuidade a esta temática, e aprofundar na vasta literatura de forma a somar os conhecimentos e acrescentar ideias ao conteúdo já existente. Em resumo, conclui-se que existem diferentes estratégias na busca por melhores resultados para obter ou aumentar a qualidade na prestação do serviço público que merecem atenção.

Referências

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

BISPO, Anselmo Lino. **Venda orientada por marketing**. Brasília: SENAC – DF, 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**: o papel estratégico das lideranças. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- DEUS, Ana Carolina Rodrigues de. **Comunicação Interna e endomarketing na administração pública**: uma necessidade? 2012. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Assessoria de Comunicação e Marketing) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2012.
- ELIAS, Maria Stela. **A importância da utilização do endomarketing para a gestão pública, utilizando os resultados da pesquisa de clima organizacional, no distrito sanitário CIC**. Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Renata Bonyane Santos. Endomarketing aplicado ao setor público brasileiro. **Conceito A** – Revista dos Trabalhos de Conclusão de Curso da Faculdade São Miguel, n, 2, p. 79-103, Recife, 2011. Disponível em: <<http://www.faculdadesaomiguel.com.br>>. Acesso em: 09 jun. 2018.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.
- INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC.
- KOTLER, Philip. Keller, Kevin Lane. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LIMA, Sarah Cristina Martins Gonçalves; MELO, José Airton Mendonça de. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out./dez. 2017. 2017
- RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, Darlene Queiroz da. **O papel do endomarketing no aumento da produtividade no serviço público brasileiro**: uma proposta para o serviço florestal brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações. Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD), Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br>>. Acesso em: 08 jun. 2018.
- SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e *Phrase Completion*. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v.15, p. 1-16, out., 2014. Disponível em: <www.revistapmkt.com.br>. Acesso em: 12 jun., 2018.