

O ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA COM FOCO NA QUALIDADE: O CASO DO VIVA CIDADÃO

Kamila de Mesquita Campos é Bacharel em Comunicação Social / Relações Públicas, pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Especialista em Gestão de Comunicação e Marketing, pelo Centro Universitário do Maranhão – Uniceuma. E-mail: kamila_mesquita@yahoo.com.br

RESUMO: Objetiva-se mostrar neste trabalho a aplicação do endomarketing como um dos instrumentos utilizados pela gestão pública focada na qualidade do gerenciamento e da prestação de serviços. Parte-se da premissa que um ambiente de trabalho amistoso e integrado reflete diretamente na comunicação interna e na imagem da organização, sendo um dos elementos principais para o alcance de bons resultados, e que as ações de endomarketing devem fazer parte do planejamento estratégico organizacional. O estudo de caso, exploratório e qualitativo, do Viva Cidadão identificou as estratégias desenvolvidas pelo órgão através do endomarketing para integrar os servidores à cultura da qualidade e motivá-los, proporcionando o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing. Comunicação interna. Cultura organizacional. Gestão da qualidade.

ABSTRACT: This work has as objective to show the application of endomarketing as one of the instruments used for the public administration focused in the quality of the management and the rendering of services. We leave of the premise that an friendly and integrated environment of work reflects directly in the internal communication and the image of the organization, being one of the main elements for the reach of good results, and that the actions of endomarketing must be part of the organization strategical planning. The study of case,

qualitative and explorative, of Viva Cidadão identified the strategies developed for the agency through endomarketing to integrate the servers to the culture of the quality and to motivate them, providing to the reach of the objectives and goals of the organization.

KEYWORDS: Endomarketing. Internal communication. Organizational Culture. Management of the quality.

1. INTRODUÇÃO

O grande processo de transformação social, econômico e político que o mundo contemporâneo vem passando tem feito com que as organizações privadas e públicas repensem suas estratégias. A cultura interna hermética, introvertida e conservadora, proveniente do modelo burocrático, não produz mais resultados, além de contaminar a postura do público interno, ou como alguns autores preferem denominar, clientes internos. As organizações também entenderam que o grande diferencial competitivo são as pessoas e a forma como elas percebem e se sentem na empresa que trabalham. Assim, é necessário realizar uma mudança profunda, que atinja a mentalidade dos colaboradores, pois eles devem ser os primeiros a reconhecer a qualidade dos produtos e/ou serviços da organização. Nesse contexto, a preocupação com a comunicação interna e bem estar dos colaboradores cresceu, tornando-se necessário que eles estejam comprometidos com a missão e os objetivos da organização, por serem diretamente responsáveis pela construção e fortalecimento de uma imagem organizacional positiva.

Os órgãos públicos, por sua vez, também tem buscado melhorias na prestação de serviços, entendendo que a questão da qualidade no atendimento e agilidade não é assunto exclusivo da iniciativa privada, mas também uma preocupação urgente da administração pública. Segundo Lane (2000) a administração no setor público engloba todas as atividades de

governo, todos os tipos de finanças públicas e regulação. As atividades do governo consistem, entre outras, na oferta de serviços por parte dos órgãos públicos, tendo a sociedade com principal cliente. O problema é que a qualidade desses serviços oferecidos pelo governo tem sido avaliada, muitas vezes, como insatisfatória. De acordo com Grönroos (1995) no setor público, onde o serviço originalmente significa um elemento-chave, passou a ser dominado pela burocracia excessiva e outros elementos negativos. Os órgãos públicos, em sua maioria, têm clientes cativos por serem únicos fornecedores de determinados serviços ou pela relação de dependência do cidadão que não tem condições de arcar com gastos extras por um mesmo tipo de serviço prestado pelo governo, como saúde, educação e documentação básica.

Em um movimento ainda tímido, mas que começa a ganhar força no serviço público e alcançar bons resultados, premissas básicas de um bom atendimento passam a ser observadas e aplicadas, como o tempo de espera, as formas de comunicação e tratamento com os clientes (cortesia, respeito e atenção), os prazos para o cumprimento dos serviços, os procedimentos para atender a reclamações, capacitação contínua dos funcionários, além das condições de limpeza e conforto em suas dependências. Essas mudanças, que são culturais, significam uma mudança indispensável na mentalidade e na rotina dos servidores, demandando uma estratégia de comunicação interna coerente, consistente, ágil e eficaz.

Dessa forma, focaliza-se nesse trabalho o endomarketing como um dos instrumentos utilizados na gestão pública que tem como foco a qualidade no gerenciamento e na prestação de serviços, partindo da premissa que um ambiente de trabalho amistoso e integrado é importante para que haja fluência da comunicação interna, e um dos elementos principais para o alcance de bons resultados. Toma-se como objeto de observação uma central de serviços integrados do Maranhão, o Viva Cidadão – VIVACID, órgão executor de políticas públicas que objetivam incluir socialmente através do acesso à documentação básica, minimizando as desigualdades sociais.

O VIVACID possui certificação da Norma ISO 9001/2000, que normatiza as atividades que compõem os seus processos internos, otimizando e agilizando a prestação de serviços públicos. Apresenta uma forma renovada de prestação de serviços públicos, um modelo de gestão por resultados focada no cidadão, monitorando e implementando todo processo necessário para oferecer serviços de qualidade para a sociedade, incluindo o treinamento e a motivação dos servidores, tanto os que trabalham diretamente com o atendimento quanto os responsáveis pela gestão do órgão.

Assim, parte-se da 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). Apesar de ter se observado ações comunicacionais em outros setores do Viva Cidadão, como é o caso do setor de Gestão da Qualidade, no trabalho são destacadas as ações de endomarketing que vem sendo desenvolvidas pela Gestão de Integração e Relacionamento Interno – GINTER do VIVACID, os instrumentos que estão sendo utilizados e a avaliação da contribuição deles para o envolvimento e comprometimento dos servidores e, conseqüentemente, a manutenção do padrão de qualidade no gerenciamento e atendimento do órgão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação organizacional e cultura organizacional

A comunicação organizacional é um dos fatores mais importantes a ser considerado em qualquer gestão atualmente. De acordo com Kunsch (2003), compreende o

conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O termo, além de abranger todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização social (empresa pública ou privada, instituições, entidades sem fins lucrativos, etc.), não se restringindo ao âmbito das empresas. Entender e administrar os variados públicos que afetam e são afetados pela empresa compõe um dos maiores desafios da comunicação na contemporaneidade.

Fischer (1993) destaca que a comunicação afirma-se como um elemento essencial à vida organizacional. Este é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada. As duas funções básicas da comunicação organizacional são, então, fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura.

Ruão (1999) explica que a visão da organização como uma cultura resulta da perspectiva de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com significações próprias, função de uma vivência em comum. Considera-se que o comportamento organizacional raramente é racionalizável, pois é conduzido por modelos desenvolvidos pela cultura interna. Cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, idéias, leis, discursos, ações e artefatos. Da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional (FISHER, 1993). A cultura é, assim, o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização. Fornece informações sobre o que é a organização, para onde se dirige, e qual o papel de cada um dos seus membros. É um

fenômeno social muito persuasivo, pelo qual conduzirá os trabalhadores ao cumprimento dos objetivos organizacionais (KREPS, 1990).

2.2 Endomarketing

O endomarketing surgiu como resposta à globalização e à necessidade de adaptação das organizações ao contexto. Inkotte (2001), em um resgate histórico dos modelos administrativos, explica que na escala evolutiva muitas empresas passaram a adotar administrações baseadas no conceito de marketing ou de programas de qualidade. Elas trabalham com os seus clientes internos, descentralizam decisões, incentivam a participação e a criação de equipes de trabalho. Modelos de administração como este contam com um diferencial competitivo, pois são subsidiadas com informações de seus clientes e de seus funcionários, e podem tomar decisões mais acertadas e eficazes, pois servem-se de informações que lhe oferecem maior segurança. O endomarketing encontra-se entre os modelos de administração mais recentes, pois além de ouvir seus clientes internos, preocupa-se com o seu bem-estar.

Brum (2000, p.31) lembra que, quando surgiu no Brasil, o endomarketing era “utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários”. Hoje, funciona como uma arma para conquistar e conservar o cliente, pois passou a ser entendido como gerador de uma atitude positiva proveniente de um funcionário igualmente positivo. É uma ferramenta estratégica da empresa moderna que tem como foco pessoas e deve ser exercida conjuntamente pelas áreas de Comunicação e Recursos Humanos. Consiste em fornecer educação, carinho e atenção ao funcionário, preparando-o e informando-o para que este possa se tornar também uma pessoa feliz e criativa, capaz de encantar, surpreender e entusiasmar o cliente, pois “quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem

informado, criativo e feliz.” (BRUM, 2000, p.34). A autora considera ainda que endomarketing seja “aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com ele relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos” (BRUM, 2000, p.41).

O objetivo do endomarketing é tornar o funcionário/colaborador um aliado, o que refletirá no ambiente organizacional e no seu desempenho. Desta forma, surge a importância de se criar mecanismos que atendam às necessidades dos colaboradores, desenvolvam uma imagem positiva da empresa frente ao público interno e melhorem o processo de comunicação. Inkotte afirma que

O cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing. 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 (2000, p.19).

Na concepção de Bekin (1995), o endomarketing deve partir de três premissas básicas: o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados; excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa. Cerqueira (2002), afirma que o endomarketing melhora o relacionamento, a comunicação, e estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas com as pessoas e das pessoas com a organização. Para o autor um projeto de endomarketing estabelece comunicação nos dois sentidos, desenvolvendo a auto-estima das pessoas, além de facilitar a prática da empatia e da afetividade.

2.3 Comunicação interna, marketing interno e endomarketing

É importante ressaltar que há diferença entre os termos comunicação interna, marketing interno e endomarketing, apesar de muitas vezes serem confundidos. O ideal é que os três componham, através de ações coordenadas, o planejamento comunicacional de uma organização, atuando em conjunto com a área de recursos humanos sempre que necessário.

A comunicação interna pode ser entendida como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.” (KUNSCH, 2003, p. 154). Desta forma, é responsável por estabelecer vínculos entre a organização e seu público interno, proporcionando relacionamentos efetivos e fortalecendo o comprometimento do funcionário com a organização. A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Além disso, é instrumento de transmissão da cultura organizacional e facilitador dos processos de mudança. O ideal é que ela seja uma comunicação de duas vias, informando os funcionários ao mesmo tempo que os estimula a participar, ouvindo suas opiniões e contribuições, fazendo com que se sintam co-responsável pelo sucesso da organização. Ela deve integrar os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.

Marchiori (1995) explica que a integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores, pois assim todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

Já o marketing interno possui dois objetivos principais, de acordo com Grönroos (1995). Em primeiro lugar, o gerenciamento das atitudes dos empregados, o que significa motivá-los e capacitá-los para uma ação voltada para o serviço na interação com o consumidor. Já o segundo objetivo, refere-se à atração e retenção de bons empregados. Brum (2003) alerta sobre a diferença entre comunicação interna e marketing interno, que para ela não está apenas no conteúdo, mas principalmente na forma:

[...] se nos determos no conteúdo, também podemos encontrar uma diferença marcante entre Comunicação Interna e Marketing Interno. Se levarmos em consideração que uma empresa não apenas comunica fatos, mas também cria fatos para encantar seus empregados, vamos nos deparar com mais esta diferença. A Comunicação Interna apenas comunica fatos. O Marketing Interno também cria fatos para comunicar. (BRUM, 2003, p.96)

Muitas empresas conseguem comunicar-se muito bem com seus clientes externos, mas cometem muitas falhas na comunicação interna. Inkotte (2000) cita o exemplo de empresas que, ao realizarem comunicação dirigida aos consumidores, investem em empresas e profissionais de elevada competência e criatividade, o mesmo não ocorrendo quando a comunicação é para o público interno. Em muitas empresas, por falta de profissionais competentes, a visão passada pode ser totalmente distorcida, mostrando o quanto a empresa é importante para o cliente e não o inverso, “pois a origem e o destino da comunicação em Endomarketing devem ser estabelecidas no cliente interno” (INKOTTE, 2000, p. 115).

Inkotte (2000), por sua vez, esclarece a diferença entre marketing interno e endomarketing. Para ele no marketing interno a empresa treina, motiva e adapta seus funcionários, tendo como seu mercado alvo o cliente externo. Já no endomarketing, a empresa tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários. Assim, enquanto não há marketing sem marketing interno, o endomarketing é uma forma opcional de gestão para organizações que trabalham com administração de marketing. Ainda de acordo com Inkotte (2000), no caso de Marketing

Interno a empresa produz o produto/serviço, o qual é ofertado ao mercado externo. No endomarketing a empresa é o próprio produto, que deve ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que, em última análise, é o seu mercado alvo. Desta forma, um programa de endomarketing abrangente poderia se preocupar e tratar destas questões, entre outras, no sentido de aumentar o nível motivacional e de comprometimento dos funcionários, por exemplo.

Um programa de comunicação interna, marketing interno e endomarketing integrados traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre empresa e colaboradores. É importante perceber também que o processo de comunicação funcionará de maneira mais eficaz ou não, dependendo do meio ao qual o funcionário está inserido e indo ao encontro das percepções e sensações de quem o aplica.

2.4 Gestão da Qualidade

Nos últimos anos, alterações significativas na envolvente das empresas e no modo de gerir a qualidade foram apresentadas. De uma estratégia quantitativa passou-se para uma estratégia qualitativa, firmada na diferenciação do produto/serviço pela qualidade.

A gestão da qualidade, entendida como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito a qualidade, é abordada na norma ISO 9001, formulada pela Organização Internacional para Normalização Técnica com o objetivo de definir mundialmente um padrão para garantia da qualidade dos produtos/serviços das empresas. De acordo com Silva (2001, p.462) a norma define “padrões de um sistema de qualidade e orienta o desempenho de uma empresa em requisitos específicos nas áreas de projeto/desenvolvimento, produção, instalação e serviço”. Ainda segundo Silva (2001) ela orienta no desenvolvimento e na implementação de um sistema de gestão da qualidade,

examinando de forma detalhada cada um de seus elementos, com ênfase nas diretrizes para melhoria de desempenho e satisfação de clientes e outras partes interessadas.

Dentro da perspectiva de gestão da qualidade, Miranda (1994) sustenta que a comunicação interna — ao lado da motivação e da liderança — é um dos pontos de apoio para prover a efetiva implantação e sustentação dos projetos elaborados. Para que sejam colocados em ação adequadamente é necessário que a empresa eduque e treine seu pessoal e sistematize seus processos de comunicação e coordenação interpessoal e intergrupal, minimizando problemas de entrosamento e maximizando a sinergia. Nessa abordagem, Miranda (1994) considera que um processo de comunicação interna estruturado é fundamental para a identificação e diagnóstico de oportunidades de melhorias e no desenvolvimento, monitoramento e controle de projetos.

Brum (1994) define os domínios do Marketing e dos programas de Qualidade nas empresas. Para ela, há algum tempo, o domínio a partir do portão da fábrica pertencia ao Marketing, enquanto a Qualidade estava restrita às especificações dos projetos. Hoje, ambas estão presentes em todas as etapas do processo produtivo, indo além do produto e chegando ao responsável pela sua concepção: o homem. Ressalta que os programas de qualidade exigem a execução de trabalhos em grupo e que esta é “a forma mais eficaz de envolvimento das pessoas nos processos de mudanças” (BRUM, 1994, pág.13), e que o sucesso desses trabalhos está condicionado a uma cultura favorável, um sentimento a ser induzido através de um trabalho de comunicação. Há muito as empresas se ocupam com a comunicação empresa-funcionários, somente agora a comunicação vem sendo utilizada para o estabelecimento de um melhor clima organizacional. Brum (2003) lembra que durante alguns anos, os programas voltados para a qualidade e produtividade alcançavam resultados bastante pequenos por falta de Comunicação Interna.

Na maior parte das vezes, os conceitos acabavam não descendo para a base da pirâmide organizacional e os programas ficavam apenas na intenção. Hoje, no entanto, as empresas buscam criar e implantar processos de Comunicação e Marketing Interno em função de uma certificação e, depois, os mantêm como mais uma estratégia de gestão de empresas. (BRUM, 2003, p. 76)

De acordo com Susin (2003), nas perspectivas apresentadas para a Gestão da Qualidade, fica evidenciada a importância do endomarketing nessa abordagem administrativa face à necessidade de se estabelecer na empresa um ambiente favorável à consecução dos objetivos definidos pela alta administração. Sendo vista como uma orientação da empresa, a qualidade depende, em sua essência, de um programa que promova o engajamento de todos os segmentos funcionais. Binotto (2002) afirma que os fundamentos da Qualidade devem estar voltados para dentro da organização, por isso a importância de uma política de valorização das pessoas:

A comunicação interna não deve ser entendida somente como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dirigida, mas remetida ao contexto das mudanças da conjuntura. Os programas de Qualidade ilustram a importância crescente da comunicação na economia contemporânea. Hoje valoriza-se a imagem da organização cidadã pautada além da Qualidade como instrumento de produtividade, mas de valores que implicam em uma Gestão participativa. Para obterem êxito, esses programas devem contar com o efetivo engajamento da Direção, dos gerentes e dos funcionários, pois a verdadeira alavanca da Qualidade está nas mudanças da cultura organizacional. Como a base e o foco da qualidade são os clientes e a melhoria dos processos, é necessário dotar as pessoas de conhecimento através de treinamento e divulgação dos princípios da qualidade. (BINOTTO, 2002, p.03)

No contexto deste trabalho, a menção à gestão da qualidade é relevante em virtude do objeto da pesquisa atuar com orientação estratégica para a qualidade, possuindo, inclusive, certificação com base nos padrões internacionais (ISO 9001, versão 2000). O trabalho inicial do Viva Cidadão com o endomarketing nasceu da necessidade de estabelecer e manter uma cultura organizacional diferenciada no serviço público que favorecesse a implantação, sustentação e envolvimento dos servidores com o sistema de gestão da qualidade, como veremos mais adiante.

3 METODOLOGIA

O trabalho constitui-se em uma pesquisa exploratória, utilizando as formas de pesquisa bibliográfica, documental e exploratória participante, na forma de estudo de caso, que de acordo com Gil (1988) é caracterizado por ser de grande flexibilidade, permitindo que haja a possibilidade de explorar as diversas nuances de cada tema em particular, com roteiro flexível.

Inicialmente realizaram-se pesquisas através de levantamento bibliográfico sobre o assunto central, endomarketing, e alguns assuntos correlatos como comunicação organizacional, cultura organizacional, marketing, comunicação interna e gestão da qualidade. Seguindo esse percurso, buscamos compreender também a criação e o desenvolvimento do Viva Cidadão e de sua política da qualidade, mostrando como está se dando o processo de endomarketing, os instrumentos utilizados, e o efeito que ele tem produzido no interior do órgão.

Além disso, obteve-se acesso ao arquivo do órgão, aos documentos, projetos, planejamentos, fotos e vídeos que mostraram o percurso de implantação dos projetos, campanhas e atividades artísticas desenvolvidas no VIVACID. Também utilizou-se a pesquisa participativa de campo, com observação *in loco*, acompanhando o planejamento e a realização de todos os Projetos/Campanhas desenvolvidos anualmente pela GINTER, além de se ter acesso aos questionários da pesquisa de opinião realizada com os servidores ao fim de cada Projeto.

4

5 O ENDOMARKETING NO VIVA CIDADÃO

O Viva Cidadão - VIVACID é uma central de serviços integrados. Constitui-se em um órgão do Governo do Estado do Maranhão, criado através do decreto nº 15.611/97 de 13

de junho de 1997, sob o regime especial de autonomia relativa. Atualmente integra a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Administração e Previdência Social – SEAPS, e possui um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ISO 9001/2000. Tem como missão básica “fortalecer o exercício da cidadania, facilitando o acesso da comunidade a ação de qualidade na prestação de serviços públicos” (MARANHÃO, 2008, p. 5).

O VIVACID é constituído na sua estrutura organizacional por seis Unidades Fixas (duas na capital e quatro no interior) e Unidades Móveis. Trabalha em regime de parceria, reunindo no mesmo espaço físico representantes de serviços públicos das esferas Federal, Estadual, Municipal e da Iniciativa Privada, a fim de atender a demanda de serviços públicos da comunidade, oferecendo ao cidadão atendimento de qualidade com rapidez e conforto. O Órgão, seguindo o modelo de gestão participativa, permeia a descentralização e a participação efetiva dos servidores.

A Política da Qualidade estabelecida pelo órgão expressa suas intenções e diretrizes, visando o comprometimento das pessoas, a satisfação dos clientes e a necessidade de melhoria contínua, desenvolvendo práticas eficientes e eficazes na gestão de processos através de:

- a) Gestão Participativa - Mantendo um sistema de parceria que favoreça o engajamento das entidades prestadoras de serviços na Gestão do Órgão, através da participação e acompanhamento dos resultados.
- b) Relacionamento com os Clientes - Atendendo ao cliente - cidadão de forma objetiva e segura, oferecendo canais de comunicação para manifestar sua satisfação e sugestões para melhoria no atendimento.
- c) Expansão do Sistema de Atendimento - Desenvolvendo formas criativas de expansão do sistema de prestação de serviços públicos com eficiência e eficácia.
- d) Treinamento e Desenvolvimento dos Talentos Humanos - Favorecendo aos seus talentos humanos, oportunidade de aquisição de conhecimento e habilidades específicas que propiciem crescimento pessoal e profissional.
- e) Relacionamento Interno - Oferecendo ambiente oportuno ao respeito mútuo, à participação, comunicação, transparência e confiança entre os seus talentos humanos. (MARANHÃO, 2008, p. 3).

Para que esta política seja aplicada efetivamente é necessário que os clientes internos, sejam não só capacitados continuamente para atender bem, mas também estejam motivados e integrados à cultura da qualidade, estabelecida e mantida pelo órgão. Neste sentido, observam-se ações em desenvolvimento em todos os itens citados acima, mas nossa análise será centrada no quinto item da Política da Qualidade do Viva Cidadão, que tem como destaque o “Relacionamento Interno”, ou seja, o relacionamento entre os servidores do Órgão, buscando oferecer continuamente um ambiente de trabalho integrado e aprazível.

Nota-se que em outras organizações as ações de endomarketing geralmente são conduzidos pela área de comunicação ou de recursos humanos. No VIVACID há um setor específico, a Gestão de Integração e Relacionamento Interno – GINTER, que nasceu no ano de 2000 com a missão de fortalecer a cultura da integração e bom relacionamento organizacional. A mesma surgiu da necessidade de dar maior ênfase às relações humanas no trabalho, como uma das principais estratégias de desenvolvimento organizacional, focando o artístico, o emocional, a comunicação, o bom relacionamento e a integração dentro do Viva Cidadão. Apesar de não ter sido criada diretamente para fazer endomarketing, como percebemos na sua missão, ela utiliza-se bastante dessa ferramenta, muitas vezes de forma intuitiva. Notamos que o endomarketing é concretizado principalmente através de Projetos de Difusão Cultural e de Desenvolvimento Cultural, caracterizados por Cerqueira (2002) como:

- Projetos de Difusão Cultural, que determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais.

São considerados obrigatórios no início do processo de implantação do Endomarketing;

- Projetos de Desenvolvimento Cultural, que ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano.

Os Projetos de Difusão Cultural e de Desenvolvimento Cultural são viabilizados através de campanhas internas, eventos e a formação de grupos artístico-culturais que estimulam a integração, a valorização do outro, o respeito e a criatividade, reafirmando e integrando os servidores à cultura organizacional do VIVACID. Há variações no calendário de um ano para outro e adequações sempre que necessário, mas geralmente há a execução dos seguintes projetos:

1 - Turismo Interpessoal (Campanha dos Anjos) – A campanha acontece no primeiro trimestre do ano, e promove o sorteio de “anjos protetores” que devem “proteger” um colega de trabalho, enviando mensagens e pequenas lembranças durante quinze dias. A revelação de protetor e protegido acontece no final da Campanha, em um momento de integração e alegria, que envolve toda a Unidade. O objetivo é criar um ambiente de trabalho amistoso, despertando e fazendo fluir entre os servidores a empatia, a cordialidade e o estreitamento dos laços de amizade.

2 - Destaque Simpatia – Anualmente é realizada uma votação para escolha de um Destaque Simpatia por turno, em cada uma das Unidades do VIVACID. Paralelamente, há a eleição do Destaque Simpatia Viva Cidadão (Destaque Geral), sendo aquele que recebe maior votação entre todos os eleitos. A campanha é finalizada com uma homenagem aos eleitos em uma reunião solene, além disso, cada um tira uma fotografia oficial que é afixada na Unidade em que trabalham. A campanha estimula a simpatia dos servidores do órgão, despertando para a necessidade do aprimoramento pessoal, melhoria no convívio diário entre os servidores e a continuidade dos bons resultados no atendimento ao cliente externo. É uma forma estratégica de estimular a prática da simpatia, qualidade indispensável para o sucesso do trabalho com pessoas, valorizando-a no trato diário.

3 - Ser Humano - Ser Melhor - A campanha aproveita o clima natalino, para integrar e quebrar a rotina do ambiente de trabalho, avivando o que há de melhor nos

servidores e clientes do Viva Cidadão. Ela inicia com uma reunião dos postos onde há a formação de equipes e elaboração do calendário de apresentações. Cada equipe responsabiliza-se por levar para sua Unidade no dia previsto uma programação com corais, peças teatrais, mensagens, dança e música (canto e instrumentos) etc., que despertem o espírito de humanização e confraternização. As apresentações são julgadas por uma Comissão composta por servidores e as melhores apresentações de cada Unidade são premiadas no evento de finalização da Campanha.

4 - Rabiscando Momentos - É um Projeto que estimula a leitura e escrita através da promoção de um concurso de textos (contos, crônicas, poesias etc.) entre os servidores para a composição de um livro, e da arte para sua capa. O lançamento do livro acontece em uma noite de autógrafos onde os escritores recebem familiares e amigos. O Projeto vem se destacando como uma instigante forma de despertar nos talentos humanos do órgão o interesse, a criatividade e o prazer pela escrita, além de incentivar e valorizar os servidores públicos, possibilitando realização pessoal e elevação da auto-estima. O número de inscrições de textos e artes para capa cresce a cada ano e na última pesquisa realizada entre os servidores, foi este o projeto que obteve primeiro lugar.

Também há estímulo a expressão através da música, através do *Grupo de Canto e do Coral Viva Voz*, e da arte cênica através do grupo de teatro *Alegria e Arte do Cidadão*. Ambos os grupos são formados pelos servidores públicos do VIVACID e apresentam-se em eventos dentro e fora do órgão. Observam-se ainda outras ações com o objetivo de valorizar e trabalhar a auto-estima dos servidores como: palestras, exposições de filme, promoção de limpeza de pele/hidratação, corte de cabelo e comemoração de aniversários.

As ações realizadas pela GINTER, provém de anseios do cliente interno, exteriorizado em sua maioria, através de pesquisas de interesse/satisfação realizadas anualmente. No final de cada uma das ações também é realizado um processo de avaliação, o

que possibilita aferir o grau de satisfação do público alvo e implantar melhorias de forma contínua, além de retirar ideias para novos projetos.

6 CONCLUSÃO

Observa-se que endomarketing pode ser utilizado na conquista de desafios empresariais, pois reflete a importância do envolvimento emocional das pessoas para a consecução dos objetivos e desafios propostos pela organização, no caso do Viva Cidadão a mudança de atitude do servidor público, a contínua motivação para o atendimento, a manutenção do padrão de qualidade do órgão e a preservação da boa imagem organizacional.

Embora o termo endomarketing não tenha aparecido ao longo das entrevistas e não haja um programa formal com essa denominação, observamos que sua filosofia e idéias estão fortemente presentes na atuação do Viva Cidadão. O órgão tem consciência de que é necessário que os servidores continuem sendo cada vez mais motivados e capacitados para que o seu modelo de gestão, que busca a melhoria contínua e a satisfação dos clientes, se perpetue. Nota-se que isso está contemplado no planejamento do órgão, com objetivos e metas claras para ambas as áreas.

O VIVACID vem obtendo êxito na estratégia adotada, conseguindo trabalhar dentro do contexto dos servidores a motivação e integração, modificando a cultura, estabelecendo e mantendo um novo padrão de serviços públicos na sociedade maranhense. Torna-se perceptível a existência de um ambiente onde há integração entre pessoas, entre áreas e até mesmo entre a organização e o público interno como um todo. A informação e a integração têm se caracterizado como fatores que contribuem fortemente para a motivação, pois ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional. O atendimento das

necessidades dos clientes na esfera pública é essencial para a manutenção e para o desenvolvimento da sociedade, o que torna os serviços públicos e os executores desses serviços, os servidores públicos, muito importantes.

Os números do órgão também apontam que as ações estão dando certo. Desde sua criação o Viva Cidadão já efetuou 15.455.426 atendimentos (de fev/1998 a set/2009), através de suas estruturas Fixas e Móveis, obtendo a média de 98,4% de satisfação na prestação dos serviços efetuados, o que demonstra a seriedade e continuidade das ações de qualidade. A satisfação é monitorada pelas Unidades e pelo setor de Gestão da Qualidade do órgão, através dos dados obtidos nos canais de comunicação com o cliente (totem multimídia e formulário de reclamação, sugestão e elogio), disponibilizados em todas suas Unidades, proporcionando a avaliação dos serviços oferecidos e a melhoria contínua nos seus processos.

Para que as ações de endomarketing que já vem sendo desenvolvidas sejam potencializadas, sugere-se que o VIVACID também busque trabalhar com veículos periódicos de comunicação, como jornais e boletins internos, assim como a atualização permanente dos murais e das notícias vinculadas na sua página da internet. O objetivo seria agilizar a troca de informação entre a Diretoria e as Unidades, complementando os projetos que já vem sendo desenvolvidos com sucesso, além de contribuir na divulgação da política da qualidade, dos treinamentos e no próprio resultado dos Projeto/Campanhas e dos grupos de coral e teatro.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1995.
- BINOTTO, Vanessa. **A comunicação interna na gestão da qualidade total: um diagnóstico da comunicação interna do programa pela gestão da qualidade total do Hospital de Guarnição de Santa Maria**. Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégia de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- _____. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998
- _____. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FISHER, D. **Communication in organizations**. USA: West Publishing Company, 1993.
- 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, Phillip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice**. New York: Longman, 1990.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LANE, Jan-Erik. **New Public Management**. London: Routledge, 2000.

MARANHÃO, Governo do Estado. Secretaria de Administração e Previdência Social. **Manual da Qualidade do Viva Cidadão**. São Luis, MA, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, cultura e comunicação**: elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes - USP.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

RUÃO, Teresa. A Comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. **Cadernos do noroeste**, Braga, v.12, n.1-2, p.179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, 1999.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

SUSIN, Leandro José. **Endomarketing**: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. 2003. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.