

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

O ENDOMARKETING NA UNIJUI: UM ESTUDO COM DOCENTES E TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS¹

Laura Scheren Dalpiaz², Luciano Zamberlan³.

¹ TCC de Pós-Graduação lato sensu - MBA em Gestão de Pessoas (EaD) da UNIJUI

² Especialista em Gestão de Pessoas pela UNIJUI - MBA em Gestão de Pessoas EaD (2014)

³ Professor Orientador, docente do Curso de Pós-Graduação – MBA em Gestão de Pessoas EaD da UNIJUI

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações, pois conforme Chiavenato (2004) é uma área em constante mudança no cenário atual e foca seu objetivo nas ações dos indivíduos de um grupo, que possuem diferentes constituições de personalidade e variadas expectativas com relação ao trabalho. Aliado a isso, o ingresso de novas gerações no mercado de trabalho tem feito com que os gestores de pessoas busquem saber mediar as diferentes expectativas dentro do mesmo contexto organizacional.

Segundo Bekin (2004), o endomarketing tem como objetivo principal fortalecer as relações internas da empresa, tornando transparentes ao funcionário os objetivos da organização de forma a harmonizar o objetivo dos colaboradores com os objetivos da empresa, fazendo com que esses partilhem a mesma visão sobre o negócio da organização, assegurando que haja uniformidade na fala dos colaboradores, sendo a comunicação e a informação elementos fundamentais nesse processo, já que favorecem a formação de uma imagem global do ambiente interno, possibilitando uma maior integração empresa e funcionário.

Neste sentido, este estudo traz um diagnóstico de Endomarketing de uma instituição comunitária regional de ensino superior, a Unijuí (sede em Ijuí/RS), a partir das quatro variáveis do marketing interno – companhia, coordenação, custo e comunicação – para identificar como os colaboradores (docentes e técnicos-administrativos) que atuam na atividade-fim, ou seja, no ensino, na pesquisa e na extensão, avaliam as ações de endomarketing e comparar as diferenças significativas dessa avaliação, visando o fortalecimento das ações de Endomarketing praticadas pela Instituição, em especial as conduzidas pelo Programa Sinergia.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva (GIL, 2002), pois objetiva gerar informações para fornecer maior compreensão sobre o tema em questão, bem como identificar, expor e descrever as características de um grupo. Os meios para a execução da pesquisa consistiram de pesquisa bibliográfica para a obtenção dos principais conceitos do tema em questão, sendo utilizados livros, artigos, trabalhos acadêmicos e estudos anteriores já desenvolvidos sobre o assunto em questão.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela utilização de formulário específico para o diagnóstico de endomarketing, baseado nas quatro variáveis do endomarketing: Companhia; Coordenação, Custo; e Comunicação. No total, foram analisados 40 itens relacionados à importância das variáveis, 40 questões para verificação da concordância e sete questões para a caracterização do entrevistado.

A análise e a interpretação dos dados se deram a partir de uma matriz de importância versus concordância, proposta por Slack (1993) e adaptada para os propósitos deste estudo.

A utilização da matriz de Slack (1993) possibilita perceber visualmente em quais regiões estão dispersos os atributos avaliados, pois ela está disposta em um gráfico que apresenta quatro (04) faixas, quais sejam: Região Apropriada; Região a Aprimorar; Região de Urgência; Região de Excesso.

O estudo foi realizado em cinco dos seis departamentos que compõem as unidades acadêmicas da UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, com sede em Ijuí/RS, nas quais se articulam as atividades-fim da Instituição – o ensino, a pesquisa e a extensão.

Os departamentos alvo da pesquisa foram os seguintes: DACEC – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação; DHE – Departamento de Humanidades e Educação; DEAg – Departamento de Estudos Agrários; DCEEng – Departamento de Ciências Exatas e Engenharias; e DCJS – Departamento de Estudos Jurídicos e Sociais. O sexto departamento é o DCVida – Departamento de Ciências da Vida, que optou por não participar do diagnóstico.

Ao todo, foram enviados 407 questionários, para 325 docentes e 82 técnicos-administrativos, sendo que 100 pessoas responderam a pesquisa, representando 24,57% de retorno. Dos respondentes, 41 são docentes e 56 técnicos-administrativos. Entre os docentes, o índice de retorno foi de 12,62%, e entre os técnicos foi de 68,52%. O diagnóstico foi realizado no final do ano de 2013.

3. RESULTADOS/DISCUSSÃO

Na dimensão Companhia, que se refere à relação dos colaboradores com a organização, foram analisados treze (13) atributos, sendo que três foram diagnosticados na “região a aprimorar”, quais sejam: Possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações); As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na empresa; e Equipamentos modernos e de ótima qualidade. As variáveis relativas à infraestrutura e equipamentos se posicionam numa escala que requer maior grau de aprimoramento.

De fato, a tecnologia tem se defasado de forma muito rápida e a capacidade em atualizá-la é um desafio para muitas instituições. De acordo com o Gerente de Informática da Universidade, a política de investimentos em tecnologia tem priorizado a atividade-fim, ou seja, laboratórios que atendem alunos, havendo em muitos setores administrativos um sucateamento de equipamentos, o que causa descontentamento em docentes e técnicos.

O fato de haver razoável descontentamento com o ambiente de trabalho é um dado que deve preocupar os gestores de pessoas das organizações, haja vista que esse é um ponto fundamental da atuação do endomarketing, pois se a pessoa não se sente bem naquele local, como vai atender aos objetivos da instituição? De acordo com Bekin (2004), o bem estar dos colaboradores reflete-se

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade da empresa. Além disso, nesta questão está em pauta a Qualidade de Vida no Trabalho, trazendo à discussão o BPSO das pessoas, abordado por França (2005): bem estar biológico; psicológico; social e organizacional, que muito depende da organização, ou seja, de ações que esta desenvolve visando o atendimento dessas necessidades de bem-estar, mas também da atitude do próprio indivíduo, que deve internalizar autoestima, autoimagem, engajamento profissional e postura diante das situações (BOM SUCESSO, 1999).

Além das variáveis destacadas, há outras, conforme visualizadas no gráfico gerado, que demonstram se encontrar no limite entre a “região apropriada” e a “região a aprimorar”, demonstrando que também há necessidade de aprimoramento em outras questões para a real efetividade do endomarketing.

Na dimensão Custo, que se refere à forma como são aplicados os recursos da organização, foram avaliadas dez (10) atributos, sendo que quatro deles foram diagnosticados na “região a aprimorar”, quais sejam: Outras formas de recompensa, além do salário; Incentivo à qualificação constante; Reconhecimento e recompensa de esforços dos colaboradores; e Programas de treinamento suficientes. Observa-se que outras quatro variáveis estão no “limite de desempenho” entre a “região apropriada” e a “aprimorar”: Salário compatível com responsabilidades e com o trabalho; Plano de carreira bem definido; Investimento em programas de treinamento para colaboradores; e Claro sistema de remuneração adotado.

De todas as variáveis, a que mais se aproxima da “região de urgência”, a partir do grau de importância atribuído (80,1%) e da concordância apurada (51,5%) é Outras formas de recompensa, além do salário, sendo esta a maior diferença apurada em todo o diagnóstico.

A variável Outras formas de recompensa além do salário faz parte do composto da remuneração estratégica (DUTRA, 2002), que é cada vez mais adotada por grandes organizações, podendo se constituir de distinções pelo trabalho, viagens, presentes, etc. Assim como o Plano de carreira bem definido e Claro sistema de remuneração adotado também fazem parte do composto da remuneração estratégica.

A dimensão Custo também apresentou, numa análise comparativa com as demais, a dimensão que mais diferenças de percentual se obteve entre importância e concordância, ficando com uma média de 64,98%.

Na dimensão Coordenação, que se refere às pessoas responsáveis pela implementação das ações, bem como aos gestores, foram avaliados nove (9) atributos avaliados, sendo que a maioria deles se manteve na região apropriada. O recebimento de Feedback de colegas e/ou superiores foi diagnosticado como necessitando de aprimoramento, pois a partir da análise da planilha, este indicador apresentou uma concordância de 64,5% (região “a aprimorar”) em contraste com a importância atribuída, que foi de 84,5%; assim como o Reconhecimento por parte de superiores e colegas, que apresentou importância de 87,4% para uma concordância de 67,7%.

Tais itens, bem relacionados entre si, foram considerados muito importantes para a efetivação do endomarketing, porém necessitando de atenção por parte da Instituição.

As razões que podem justificar a necessidade de aprimoramento baseiam-se nas constatações pessoais, enquanto técnica da Instituição, de que a cultura de avaliação (positiva ou negativa) ainda

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

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

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

Por outro lado, a liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas foi diagnosticado com uma concordância de 83%, demonstrando que a Instituição oferece um ambiente receptivo ao trabalho em equipe, mostrando também que é possível avançar no aprimoramento do processo de feedback. Este diagnóstico se aproxima do que prevê o Modelo de Berry e Parasuraman (1992), que cita a importância do trabalho em equipe enfatizando que as pessoas devem se identificar com um grupo e que o genuíno o trabalho em equipe envolve indivíduos trabalhando em regime de colaboração para alcançar um resultado que tenha alto significado para todos.

A dimensão Comunicação, que se refere ao repasse das informações dentro da organização, com oito (8) atributos avaliados, demonstrou que a maioria deles está na região apropriada ou no limite de desempenho entre essa e a região “a aprimorar”. Chama-se a atenção para as variáveis Informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanha e Benefícios dos colaboradores são plenamente conhecidos, que receberam uma concordância de 66,2% (para uma importância de 85,4%) e 67% (para uma importância de 85,9%), respectivamente, e que, portanto, ficaram na região “a aprimorar”.

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

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

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

De acordo com Dubrin (2003), durante o processo de comunicação podem ocorrer falhas, entraves, distorções, bloqueios, restrições, que podem ocorrer em qualquer um dos elementos do processo comunicativo. Quando são identificados no destino, geralmente ocorrem devido a prioridades conflitantes, desatenção, falta de interesse ou interpretação equivocada. O “ruído”, ou seja, a falha vai aumentando quanto mais aumenta o número de intermediários entre a fonte e o destino. Essas

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e a interpretada sejam diferentes entre si.

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

4. CONCLUSÕES

As organizações que satisfazem as necessidades de seus colaboradores ampliam suas possibilidades de sucesso. Para isso, precisam identificar quais são as reais necessidades deles e atendê-las para que os profissionais permaneçam dando suas contribuições e para que se sintam comprometidos com a organização onde trabalham.

A presente pesquisa foi importante para avaliar se a organização em estudo está atendendo ou não às necessidades dos seus colaboradores que atuam nas unidades acadêmicas, conhecer seu perfil, o que eles consideram importante e se estão satisfeitos com as políticas de endomarketing adotadas. Este estudo teve como objetivo mensurar o nível de satisfação de professores e técnicos-administrativos da UNIJUI a partir da realização de um diagnóstico de Endomarketing focado nas quatro variáveis do marketing interno – Companhia, Coordenação, Custo e Comunicação, visando o fortalecimento das ações de Endomarketing praticadas pela Instituição.

A partir da análise dos gráficos e das tabelas de divergências, percebeu-se que o diagnóstico aplicado apresenta, de forma geral, um resultado positivo, já que nenhum item foi avaliado na “região de urgência”. Também, as variáveis que dependem, majoritariamente, da atitude das pessoas, a Coordenação e a Comunicação, obtiveram um desempenho bem interessante, indicando que os principais desafios se encontram no campo que, majoritariamente, envolve o aporte de recursos financeiros, nas dimensões Companhia e Custo, este último de maneira mais intensa.

Conforme descrito na análise, a maior diferença apurada em todo o diagnóstico, envolvendo todas as variáveis, foi Outras formas de recompensa, além do salário, da dimensão Custo, sendo a que mais se aproximou da “região de urgência”, a partir do grau de importância atribuído (80,1%) e da concordância apurada (51,5%).

A dimensão Custo também apresentou, numa análise comparativa com as demais, a dimensão que mais diferenças de percentual se obteve entre importância e concordância, ficando com uma média de 64,98%.

Por outro lado, a menor diferença apurada no diagnóstico, envolvendo todas as variáveis, foi Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado, da dimensão Companhia, apresentando 94,7% de importância e 85% de concordância. Conforme descrito na análise, este resultado foi apurado majoritariamente entre os docentes, demonstrando que aqueles que atuam diretamente na

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

atividade fim executam seu trabalho com satisfação, ou seja, gostam do que fazem, o que é fundamental para seu êxito pessoal, bem como para o êxito da própria Instituição.

Com relação às ações do Programa de Endomarketing Sinergia, que possui sua centralidade na Comunicação/Informação; Relacionamento Interpessoal; e Excelência no Atendimento, e que não engloba todas as ações de endomarketing realizadas pela Instituição, podemos concluir que os resultados do diagnóstico indicam que o Programa tem conseguido atingir muitos de seus objetivos, principalmente, no que se refere ao relacionamento interpessoal, pois alguns itens que podem medir essa satisfação apresentaram resultados satisfatórios, ficando na “região apropriada”, como Bom relacionamento entre as pessoas da equipe e Liberdade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas, da dimensão Coordenação.

Com relação à comunicação, embora o estudo não tenha demonstrado grandes fragilidades na avaliação dessa dimensão, o fato de haver variáveis importantes na região “a aprimorar” ou no limite entre o apropriado e a aprimorar, como Existência de canais de comunicação para receber e gerar informações; Benefícios dos colaboradores são plenamente conhecidos; e Informação sobre os lançamentos de novos produtos e campanhas, apontam que o Programa precisa rever algumas ações desse pilar, buscando reformular suas estratégias de comunicação por reforçar a figura do receptor, bem como focar na cultura do comprometimento com a comunicação, tanto do emissor como do receptor.

Com relação à excelência no atendimento, tendo em vista que na avaliação de variáveis da dimensão Custo que verificam itens importantes que refletem nas posturas de atendimento, seja de professor ou de técnico, como Programas de treinamento suficientes e Incentivo à qualificação constante, é necessário buscar formas de aprimoramento dessa variável, o que se tem feito de forma mais regular e orgânica nos dois últimos anos, como o Programa de Formação Continuada para Docentes, que aborda as várias facetas do fazer pedagógico, bem como a efetivação de programas de capacitação para técnicos, que também tem acontecido com mais regularidade. Talvez essas ações ainda não tenham atingido o resultado esperado, já que também implicam numa mudança de cultura organizacional no sentido de haver o comprometimento na participação e na mudança de postura frente a situações novas que se colocam no cenário da educação superior.

É importante citar que a principal limitação do estudo foi em relação à aplicação da pesquisa, pois muitos docentes não responderam ao questionário por achá-lo muito extenso ou em função da época do ano em que foi aplicado, de muitas atividades de encerramento de semestre, o que pode ter desestimulado a participação de um grande número de docentes. Por outro lado, esse dado acerca do baixo índice de retornos por parte dos docentes também pode ser diagnosticado como uma constatação cujo fenômeno merece aprofundamento de estudos para identificação das causas com vistas a melhorias de processos.

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

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

5. PALAVRAS-CHAVE: Marketing Interno - Endomarketing Mix – Universidade

6. REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERRY L. L.; PARASURAMAN, A. Serviço de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. Trabalho e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Qualitymark / Dunya, 1998.
- BRUM, A. M. Endomarketing. 3ª ed. Porto Alegre: Ortiz. 1994.
- BRUM, A. M. Um olhar sobre o marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. RJ: Elsevier, 2004.
- DARONCO, E... [et al.]. Endomarketing e Marketing Pessoal. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011. Coleção Educação a Distância. Série livro-texto.
- DUBRIN, A. J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2003 e 2004.
- SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura. São Paulo: Atlas, 1993.