

PRÁTICAS DE ENDOMARKETING NA MELHORIA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO REGULAR EM ARACAJU

Danielle Carvalho de Lima*

RESUMO

O presente estudo discutiu a importância do endomarketing para uma empresa e tem como objeto a secretaria de uma escola, instituição de ensino regular. Analisou as ações de endomarketing da organização, a percepção das funcionárias do setor, e o comportamento das mesmas em exercitar as práticas da ferramenta no local de trabalho. Na coleta dos dados aplicaram-se questionários semiestruturados e subjetivos às funcionárias da secretaria. Como resultados, revelaram-se dificuldades na compreensão das colaboradoras quanto à importância das práticas de endomarketing, bem como da pouca atenção da gerência em ações satisfatórias de motivação. De tudo, pontua-se que apesar de serem dotadas de conhecimentos técnicos necessários para a prática do endomarketing, a falta de um esforço mútuo no alcance deste objetivo, contribui com a insatisfação das funcionárias.

Palavras-chave: endomarketing; secretaria; escola;

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho discute a importância do endomarketing para uma organização, tendo como exemplo prático o estudo de caso desenvolvido em uma instituição de ensino regular em Aracaju. Apresenta possibilidades de melhoria na satisfação dos funcionários e consequente aumento da qualidade no atendimento fornecido por estes aos clientes da instituição.

Numa escola, o sucesso é considerado pelo ingresso e permanência do aluno na instituição durante o período necessário para a conclusão do ensino médio.

*Danielle Carvalho de Lima, graduada em Administração pela Universidade Federal de Sergipe - UFS/SE (2013/1). E-mail: danielle.carvalho.lima@hotmail.com

O ideal é caracterizado pela permanência máxima, sendo o ingresso dado na educação infantil, turma do maternal, e a saída na 3ª série do ensino médio, depois da qual o aluno segue para a faculdade.

A primeira etapa a ser efetivada para alcançar o objetivo ideal é a matrícula do aluno na instituição. Nesta, o aluno e/ou o responsável que o matriculará, enfrenta a realidade do atendimento recebido, pré-matrícula, e compara com sua expectativa. Estando satisfeito com a apresentação oferecida, o responsável assinará o contrato e, a princípio, permanecerá o ano letivo junto à instituição.

Nesse primeiro momento é fundamental a importância do endomarketing na prestação do serviço de atendimento pelos colaboradores que participam do processo. Mediante uma boa comunicação interna o funcionário saberá informar corretamente os serviços que serão oferecidos ao aluno durante o ano letivo, explicará procedimentos básicos para solucionar problemas comuns, apresentará a instituição e os respectivos responsáveis pela execução de determinados serviços, bem como salientará os diferenciais da instituição.

É certo que a matrícula é uma das etapas mais importantes para a escola, sendo que, por si só, não garante atingir o objetivo ideal da instituição. A confirmação do serviço apresentado na pré-matrícula com o fornecido durante o período letivo contribuirá com a rematrícula, no ano seguinte, do aluno na instituição. Principalmente se as expectativas criadas no ato da assinatura do contrato forem superadas e percebidas pelo cliente.

Assim é notória a importância do endomarketing na qualidade do serviço de atendimento prestado desde a pré-matrícula, à finalização do curso no nível de segundo grau (ensino médio). Para prolongar a permanência do aluno, mediante as rematrículas, visando não só a satisfação do cliente, mas também a renovação de seu contrato de forma constante até a finalização regular do curso, na instituição é preciso investir na satisfação dos funcionários. Tornando fundamental a utilização de práticas de endomarketing para o alcance da meta ideal pela instituição.

ENDOMARKETING

França (2009) de forma simplificada define o Endomarketing como ações de marketing direcionadas para dentro da empresa. Já Dias (2008) especifica-o como um processo estruturado, em acordo com o planejamento estratégico da empresa, por meio do qual se objetiva melhorar a comunicação interna para gerar ganhos à organização. Sendo necessário, principalmente, o apoio da alta gerência além do estabelecimento de indicadores de desempenho e produtividade dos colaboradores.

De acordo com os dois autores, da mesma forma que o marketing deve direcionar as atenções da instituição para as necessidades dos clientes externos, o endomarketing precisa preocupar-se com a satisfação de seus colaboradores. Pois, sendo considerado como a extensão do cotidiano do indivíduo, o ambiente de trabalho deve ser gratificante e proporcionar bem-estar ao funcionário Nassar(2013).

O endomarketing pode ser considerado também como uma ferramenta relevante para as organizações, por contemplar toda ação de marketing direcionada à motivação, engajamento e satisfação do cliente interno, visando a melhoria no atendimento aos externos. O objetivo principal do marketing interno é estabelecer relacionamentos positivos com o cliente. Disseminar as metas da empresa para fortalecer esta relação proporciona a compreensão dos funcionários quanto à importância da colaboração deles para a empresa. Influenciando na melhoria da qualidade percebida dos serviços oferecidos (COSTA e ZACARIAS, 2012).

Kotler (2011) de forma mais sucinta, entende o endomarketing como a sinergia entre a organização, o colaborador e o cliente em um triângulo estratégico, no qual é preciso que a empresa tenha uma visão mais ampla da participação colaborativa dos três pontos para haver sucesso na satisfação de ambos. Podendo considerar que a plena satisfação empresarial dar-se-á pelas satisfações conjuntas de funcionários e clientes, mantendo aqueles vinculados e estes fiéis à instituição.

Segundo Kotler (2003) o marketing alcança os objetivos da empresa quando define as necessidades e desejos de seus clientes, esforçando-se em agradá-los de forma mais satisfatória que a concorrência. Portanto, se a organização almeja satisfazer seus funcionários mitigando o descontentamento e a rotatividade destes, faz-se necessário entender e atender seus desejos e necessidades.

Sousa e Miranda (2015) complementam que o investimento no funcionário é uma forma garantida de proporcionar a fidelização de clientes externos à organização. O que reforça ainda mais o pensamento de Kotler (2011) sobre o triângulo estratégico, e a importância do olhar empresarial mais atento para o público interno.

É certo que apesar de ser considerada garantida, essa fidelização é lenta e gradativa. Cerqueira (1994) indica como fundamental para a mudança da cultura organizacional o estabelecimento de princípios básicos que promovam a sinergia do comprometimento. Entretanto, não afirma que os indivíduos irão se empenhar em praticá-los, ou mesmo se comprometerem com as mudanças.

Apesar de serem notórias as melhorias advindas pelas práticas de endomarketing numa instituição, as mudanças organizacionais não são tão simples de serem aplicadas. O fato de exigir um empenho diferenciado dos colaboradores, visando o bem comum da instituição, nem sempre é compreendido por todos, principalmente se as mudanças forem determinadas pela alta gerência sem uma clara explicação da importância e necessidade dessas modificações.

Ainda segundo Cerqueira (1994), o Endomarketing pode ser considerado um conjunto de projetos e ações voltados para o comprometimento dos colaboradores. Tendo por objetivos: a padronização nas práticas estabelecidas na cultura organizacional; a melhoria da produtividade e qualidade, bem como a redução dos custos; a definição das formas de comunicação mais adequadas, mitigando insatisfações e conflitos; o estabelecimento de uma administração participativa; e a implantação de ações preventivas por parte da gerência.

No contexto de mercado atual, é perceptível que as empresas precisam focar em seus diferenciais para se tornarem competitivas. Toaldo e Luce (2006) salientam a importância do marketing como papel fundamental nessa competição, já que a organização precisa se comunicar com o mercado no intuito de fazer conhecidos seus diferenciais àqueles considerados clientes da instituição. Esse pensamento reforça a necessidade de uma comunicação clara dentro da empresa sobre seus diferenciais que, nem sempre, são percebidos pelos próprios funcionários.

Paixão (2008) ressalta que o marketing é estratégico não só para os objetivos externos à empresa, como posicionamento de mercado e criação de valor para o cliente, mas também para internos, como a definição da identidade empresarial e o comprometimento de seus colaboradores.

Com o exposto, percebe-se a preocupação dos autores em salientarem a importância das práticas de endomarketing na instituição visando inclusive os interesses dela mesma. O que proporciona uma visão diferenciada na atenção da organização para satisfazer as necessidades de seus clientes internos e assim perceber de forma mais eficaz como melhorar a satisfação dos externos.

ATENDIMENTO

O atendimento é uma atividade essencial para empresas que atuam no ramo de prestação de serviços, pois este é um produto vendido pela organização. As duas maneiras mais comuns de prestar atendimento são as formas presencial e por telefone. Apesar de serem necessárias habilidades ligeiramente diferentes para atender nessas duas formas, o conhecimento necessário para apresentação do conteúdo é a mesma.

Santos (2015) apresenta três formas básicas de atendimento. O presencial, que exige destreza do profissional ao se apresentar simpático e cordial, devido ao contato visual com o cliente; O Telefônico, que exige maior concentração e sensibilidade na interpretação dos questionamentos do cliente; e O *on-line*, que não será considerado relevante para o estudo devido a inutilização do mesmo pela secretaria da instituição objeto deste estudo.

Para o atendimento presencial, Santos (2015) considera imprescindível que o funcionário alocado nessa função tenha não só conhecimentos teóricos, como práticos, além da motivação em praticá-los. Proporcionando assim um atendimento de boa qualidade. Já para o telefônico, a autora considera como indispensável o pronto atendimento; a padronização; o tratamento nominal e não íntimo ao cliente; uma oratória clara e sem vícios; a solicitação de esclarecimentos quanto às dúvidas do cliente, quando necessário; além de aguardar o cliente encerrar a ligação.

Independente do atendimento prestado, presencial ou por telefone, o objetivo do cliente é o mesmo, sanar dúvidas e resolver problemas. É certo que em regra existem formas diferentes de solucionar cada dificuldade, sendo válida a preocupação em compreender a real necessidade do cliente de forma clara para solucionar de maneira satisfatória o problema.

Passos et al (2015) ressaltam a importância da empresa focar os esforços naquilo que os clientes julgam importante, sobretudo na prestação do serviço. A autora enfatiza que a percepção do fornecedor e do cliente na qualidade do atendimento prestado deve ser semelhante, pois caso diferencie haverá insatisfação de pelo menos uma das partes. É ilógico ter qualidade num serviço quando não se sabe o serviço que precisa ser prestado.

A percepção que se tem de qualidade é geralmente individual e relativa, quando se trata de atendimento, pois depende de cada receptor e do quanto suas emoções o afetam no momento em que está sendo atendido. Albrecht (2000) explica que a qualidade pode ser notada mediante a satisfação oriunda da resolução de um determinado problema. Contudo é possível que um cliente sinta-se satisfeito com o atendimento prestado, por ter sanado seu problema, mas não o considere de boa qualidade, por ter sido aquém das suas expectativas.

Suprir a necessidade do cliente garante seu contentamento, mas satisfação e encantamento só são alcançados pela superação das expectativas dele. Assim importa não só que a empresa vise ir além das expectativas do cliente como proporcione a percepção deste quanto ao serviço oferecido. Logo, as práticas de endomarketing facilitam à empresa a compreensão do que é necessário ser feito para superar as expectativas dos seus clientes.

Gianesi (1996) mostra que a qualidade no serviço é percebida pelo cliente quando o atendimento supre ou excede as expectativas dele. Importando à empresa buscar entender as necessidades dos seus consumidores. Berry, Zeithaml e Parasuraman, (1990) complementam ainda que a empresa só obtém uma melhoria na reputação da qualidade de seus serviços, quando atende as expectativas de seus clientes, situação que deve ser relevante para os internos e externos.

Considerando o exposto, o comentário de Sousa e Miranda (2015) sobre a importância da empresa investir no funcionário para a fidelização de clientes, é válido concluir a visibilidade de benefícios para a empresa tanto na valorização do funcionário, com práticas de endomarketing, como na satisfação e fidelização dos clientes proporcionada por esse investimento.

COMUNICAÇÃO

Existem várias formas de comunicação interpessoal que facilitam a compreensão da informação que está sendo emitida. Seja através de gestos, falas, desenhos, olhares ou mesmo comportamentos diferenciados, é notório que alguma informação está sendo transmitida. Na vivência organizacional isso não é muito diferente.

Seja qual for a forma utilizada, todo funcionário de alguma maneira expressa sua satisfação ou insatisfação quanto a algum fato, recorrente ou não, que aconteceu. Apesar de ser compreensivo que muitos descontentamentos são causados por insatisfações pessoais, existem maneiras de discernir se as desmotivações podem ser revertidas. Uma delas é a fluência e clareza da comunicação entre empresa e funcionário, prática esta que pode ser considerada como principal no endomarketing.

Conforme Dias (2008), a comunicação é um fator motivacional na medida em que esclarece aos colaboradores as atividades a serem realizadas na melhoria de seu desempenho profissional. Com a consciência do que deve ser feito, o autor sugere que os indivíduos podem tomar decisões mais eficazes na realização dessas atividades, além de serem mais produtivos. Estudos como esse mostram a importância para o profissional em se sentir útil nas atividades que realiza além de mitigar o retrabalho oriundo do não esclarecimento quanto ao que deveria ter sido feito.

No estudo de Cordeiro e Miguel (2014) foram identificados três qualificadores que segundo eles comprometem os resultados dos serviços prestados pelos funcionários da concessionária objeto do estudo. São eles comunicação, atendimento e credibilidade. Sendo considerados os dois primeiros totalmente

dependentes do fator humano, e o último vinculado também à competência dos sistemas estruturais e recursos operacionais disponíveis. Com a pesquisa, os autores constatarem que as pessoas influenciam mais, na qualidade dos serviços prestados pela instituição, do que as máquinas e sistemas utilizados, apesar de não negligenciarem a importância destes.

Santos (2015) buscou identificar a influência da capacitação e qualificação dos funcionários como ponte de lealdade entre os clientes e a empresa. A autora concluiu que “a fidelização dos clientes passa necessariamente pela excelência do atendimento que recebe e pelo encantamento que esse atendimento causa”, além de salientar a importância na qualificação, profissionalização e conservação da mão-de-obra já existente (SANTOS, 2015, p. 47).

Nassar (2013) afirma que o ambiente organizacional é a continuidade do cotidiano das pessoas, isso implica que da mesma forma que o indivíduo se preocupa em sentir-se bem em sua residência domiciliar, a empresa deve atentar-se para o bem-estar satisfatório de seus colaboradores. Aplicar práticas de endomarketing, como a boa comunicação, ajuda a compreensão da empresa em como proporcionar essa satisfação descrita pelo autor.

Com a implantação das práticas de endomarketing a empresa tem a possibilidade de sanar os anseios dos empregados. Almeida, Baptista e Soares (2014) consideraram que atualmente esses desejos são a transparência na gestão, explicações claras sobre planos de carreira, oportunidades de desenvolvimento e a compreensão do impacto de sua atividade laboral para a instituição. Argenti (2006) diz que a maioria dos empregados no contexto atual além de terem expectativas mais altas quanto à satisfação no trabalho, entendem que precisam compreender mais sobre as instituições das quais fazem parte.

Embora a alta gestão ainda continue buscando mecanismos para maximizar lucro e produtividade, a compreensão da comunicação interna como um meio de simples repasse de ordens para os funcionários tem perdido força. (ALMEIDA, BAPTISTA e SOARES, 2014). No contexto organizacional, é importante que a instituição seja fiel àquilo que se propõe, tendo coerência ao cumprir as promessas ditas para os seus variados grupos de relacionamento. Caso haja distorções

do discurso com a prática, a credibilidade dos indivíduos para com a empresa fica abalada. O que é crucial para manter um relacionamento de longo prazo com os clientes e colaboradores.

A partir do exposto, nota-se que os autores convergem na opinião sobre a importância da comunicação. Entendem que essa, dentre todas as práticas de endomarketing, pode ser considerada como a principal, devido à satisfação originada nos colaboradores em conhecerem a importância do papel de cada um para a empresa, suas possibilidades de crescimento como profissional, além de terem quantificações das metas a serem atingidas.

Da mesma forma que é preciso conhecer as necessidades do cliente para satisfazê-lo, a empresa precisa adotar métodos que mensurem as principais necessidades dos colaboradores, visando o empenho motivado destes na realização das atividades. Tendo posse desses indicadores, facilita à instituição priorizar a satisfação dos anseios mais gerais e/ou mais básicos dos funcionários.

Assim, percebe-se a validade de promover uma comunicação clara dentro da empresa sobre as necessidades de cada setor e de suas respectivas equipes. Além de contribuir para que a direção possa decidir de forma mais eficaz as demais práticas que motivarão seus funcionários, mantém-nos vinculados à instituição.

SATISFAÇÃO / MOTIVAÇÃO

O Estudo de Costa e Zacarias (2012) verificou o grau de motivação e sintonia do público interno visando a retenção de talentos e o aumento da produtividade numa determinada empresa. Os dados da pesquisa foram considerados preocupantes por apenas o clima organizacional ter sido considerado positivo pelos funcionários. A investigação desses autores comprovou a não existência de uma política clara de crescimento, além de um alto índice de insatisfação (60%) com os treinamentos oferecidos.

De acordo com a pesquisa nota-se que a adoção de uma política clara de remuneração pode contribuir consideravelmente para a satisfação dos funcionários. Mas é importante que a alta gerência compreenda também que apesar do salário proporcionar uma motivação inicial ao colaborador, não garante a satisfação deste caso não seja acompanhado de outros recursos considerados importantes.

Como citado por Dias (2008), um bom começo para a satisfação do funcionário é a clareza na comunicação. Sendo válida a informação que contribui para a melhoria do relacionamento entre empresa e funcionários, objetivando principalmente a satisfação do colaborador no exercício de suas atividades, e conseqüentemente a satisfação da instituição com a melhoria dos serviços percebida pelos clientes.

Já que, com a adoção de práticas do endomarketing, essas satisfações tendem a se tornar um ciclo constante de contentamento dos funcionários, empresa e clientes, é válida a definição de métodos de remuneração variável. Costa e Zacarias (2012) contribuem definindo alguns desses métodos, como: as distribuições de ações aos funcionários, a opção de compra de ações da empresa, a remuneração por competência, e os planos de previdência social. O que, segundo os autores, são sugestões pra manter os funcionários motivados e reter talentos.

Pontes (2008, p.39) afirma ainda que “O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações”. Fato que reforça o pensamento de Dias (2008) sobre o relacionamento empresa e funcionário, e agrega o comentário de Grönroos (1995) quando afirma que os colaboradores só exercerão bem suas funções quando forem dotados das informações necessárias a execução da atividade. Não sendo possível fazer bem o que não se sabe fazer.

Frois e Cunha (2013) consideram ainda que disseminar o conhecimento das mudanças, valores e estratégias da organização, entre os colaboradores, é uma prática de endomarketing fundamental na satisfação deles em se sentirem parte do processo. Contentamento este que é refletido no relacionamento com o cliente externo.

É importante lembrar que a motivação de um colaborador não depende exclusivamente da empresa. De acordo com Brum (2010) no mínimo 50% depende da própria pessoa e o restante da organização, sendo que a pessoa precisa decidir como quer viver e trabalhar, e a empresa precisa estimulá-la. Este estímulo pode ser dado através das práticas de endomarketing dentro da instituição.

A INSTITUIÇÃO

O Colégio, objeto deste estudo, atua no mercado de educação em Aracaju há mais de 20 anos. Devido principalmente aos resultados alcançados com o ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, e outros vestibulares dentro e fora do Estado, a escola tem se posicionado de forma competitiva em seu mercado de atuação.

Sua estrutura física tem capacidade de acolher mais de 1500 alunos. Sendo que, em média, 500 dessas vagas são destinadas às crianças de 1,5 à 11 anos, e as demais aos alunos do fundamental maior, ensino médio e pré-vestibulares. Visando a otimização no uso da estrutura, a escola trabalha em parceria com uma instituição de ensino superior que se utiliza do espaço físico no período noturno. Essas empresas possuem um diretor em comum, sócio majoritário de ambas.

O organograma geral do colégio não apresenta uma hierarquia claramente definida em todos os cargos da instituição. Apesar disso, sua estrutura hierárquica pedagógica é organizada e composta por: 2 diretores; 8 coordenadores; 8 auxiliares de coordenação; e 11 inspetores de salas.

O público alvo da instituição é bastante abrangente e engloba alunos de diversas idades. O maternal, formado por alunos de 1 ano e 6 meses, é a turma inicial da escola, na qual, percentualmente, se recebe a maior quantidade de alunos novatos. A terceira série do ensino médio, formada por alunos de 17 anos, compõe a última série regular da instituição, a qual, apesar de receber novatos, apresenta percentuais inferiores às turmas do maternal.

Embora exista o anseio pela totalidade na aprovação dos alunos do período regular, o colégio disponibiliza turmas para os que, apesar de aprovados no curso, não obtiveram êxito no resultado do vestibular. Por serem turmas de menor custo à

instituição e terem um público alvo composto por alunos, em maioria, já profissionais no mercado de trabalho, o ingresso de alunos novatos nestas também é bastante significativo.

O foco principal dos alunos do curso preparatório é a aprovação no vestibular. Assim o empenho maior da instituição na melhoria dos serviços prestados a estes é voltado para a disponibilização de profissionais que facilitam o entendimento e compreensão do conteúdo programático. Além disso, o colégio promove momentos de descontração e relaxamento para aliviar a tensão dos estudantes.

Já para os discentes dos cursos regulares que tem outros objetivos, principalmente seus responsáveis, a dedicação da instituição na satisfação destes é diferenciada. A escola se empenha em desenvolver projetos e atividades que dinamizam as aulas, estimulam o bom comportamento, e promovem melhorias à sociedade em geral. Além disso, existe o cuidado com a qualidade de vida dos alunos. Não só com a prática de atividades esportivas, que contribuem para a saúde física, mas também com a aplicação do programa de auxílio no desenvolvimento de aspectos emocionais, cognitivos e sociais, desenvolvido por um psiquiatra.

A SECRETARIA

Um dos objetivos da distinção de setores em uma instituição é organizar a execução das atividades realizadas na empresa. A depender do porte, a instituição opta pela implantação de um setor exclusivo para triagem e/ou informações, visando principalmente a agilidade no atendimento.

Em regra, este setor não só é o primeiro acesso do cliente/visitante à empresa, como também deve apresentar um dos melhores visuais da instituição. Por ser a primeira percepção do cliente sobre a organização, o setor deve ter funcionários sorridentes, devidamente fardados, e, na medida do possível, satisfeitos com a instituição, proporcionando uma melhoria constante no atendimento fornecido.

A meta ideal do endomarketing em uma empresa é a satisfação cíclica entre funcionários, clientes e instituição (KOTLER, 2011). Sendo assim é perceptível que

independente do setor de atuação, todos os funcionários devem se sentir satisfeitos para que o ciclo seja perfeito. Porém tendo em vista que a empresa espera apresentar-se de maneira satisfatória, e que a primeira imagem percebida é nesse setor de triagem, importa à empresa a qualidade, capacidade e motivação desses funcionários afim de não distorcerem a imagem que a instituição deseja mostrar de si própria.

É válido lembrar que por se tratar de uma empresa, todos os setores devem trabalhar em conjunto visando os objetivos comuns. Portanto, nenhum setor deve ser considerado superior em relação aos outros, já que todos podem colaborar ou prejudicar toda a instituição. Assim, o destaque dado à secretaria não é para elevar sua real importância dentro do colégio, mas sim para analisar o quão prejudicial pode ser à escola a insatisfação, devido ao descuido nas práticas de endomarketing, dos funcionários atuantes nesse setor.

Hoje, a secretaria da escola conta com a colaboração de seis funcionárias fixas e uma aprendiz, que serão posteriormente identificadas considerando suas principais funções. Apesar de terem atividades que todas possam executar, como o atendimento, não existe uma definição documental clara a respeito das atribuições individuais das funcionárias. No intuito de facilitar a compreensão, as colaboradoras foram identificadas como secretária 1 e 2, caixa 1 e 2, auxiliar 1 e 2, e aprendiz.

A função das secretárias 1 e 2 são semelhantes, sendo que a secretária 1 é a responsável pela instituição escolar e a secretária 2 além de auxiliá-la, dedica-se em secretariar o diretor financeiro da instituição. A caixa 1 e a caixa 2 foram diferenciadas apenas pelo tempo de serviço, já que as atribuições de ambas são iguais, sabendo que a caixa 1 é mais antiga na instituição. A diferença entre as auxiliares 1 e 2 é que a auxiliar 1 tem papel definido, ela é responsável pelos certificados e históricos dos alunos. Já a auxiliar 2 executa todas as demandas do setor, exceto as atribuições exclusivas das demais colegas, e auxilia a secretária 2 em atividades exclusivas a ambas. As atividades da jovem aprendiz resumem-se em prestar atendimento por telefone, e arquivar/encaminhar documentações.

3ANÁLISE DOS RESULTADOS

No objetivo de entender a compressão das funcionárias do setor quanto a importância do endomarketing na empresa, bem como a percepção das mesmas quanto à melhoria nos níveis de satisfação consequentes da implantação dessa ferramenta, foi elaborado um questionário simples com perguntas objetivas e subjetivas que orientaram a pesquisadora a quantificar e qualificar os dados obtidos.

O questionário, feito com 26 perguntas, buscou analisar dados demográficos, escolaridade, ambientes considerados motivadores e desmotivadores na empresa, sugestões de melhorias para o setor e a organização geral, além das melhorias entendidas como satisfatórias para a motivação das funcionárias atuantes na secretaria da escola.

Considerando as informações demográficas, todas as funcionárias da secretaria são do sexo feminino. 4 possuem renda familiar de 2 a 3 salários mínimos, 2 acima de 6 salários e uma vive apenas com sua própria renda que é 1 salário mínimo. Quanto ao grau de escolaridade, 4 possuem grau de especialização, 1 superior completo, 1 superior incompleto (cursando), e 1 apenas o ensino médio completo. Considerando o estado civil, 2 são solteiras, 3 possuem união estável, 1 é divorciada e 1 viúva.

Dos fatores considerados para motivação da colaboradora na empresa, merece destaque o fator “Relação com os Colegas” cujo voto foi unânime. Os fatores “Ambiente de Trabalho”, “Atividade/função” e “Benefícios” receberam 5 votos cada um, sendo considerados também como relevantes. O “Trabalho em Equipe” apresentou 4 votos, enquanto que o “Horário” só foi considerado motivador por uma das funcionárias. A “Relação com os Gestores” obteve 3 votos, e o fator “Normas e Condutas” não obteve nenhum voto.

No questionário, as mesmas opções de fatores motivadores foram considerados também para desmotivadores. Com exceção do fator “Benefícios” que obteve 4 votos, nenhum dos outros fatores receberam mais de um voto, sendo que “Ambiente de Trabalho”, “Relação com os colegas” e “Relação com os Gestores” não receberam voto algum.

Considerando a satisfação com a relação de trabalho oferecida pela empresa, a maioria (4) considera-se satisfeita, sendo que uma funcionária considerou-se muito satisfeita. Em relação a sentir-se comprometida com a escola, bem como reconhecida e valorizada pelo desempenho pessoal na organização, a votação foi positiva e unânime nas duas questões.

Quando questionadas sobre a transparência da gestão com os colaboradores, 5 afirmaram ter uma percepção positiva, enquanto 2 negaram esta percepção considerando a falta de clareza nos objetivos gerenciais para a instituição. Na questão que tratava sobre as sugestões de mudanças na atual gestão, apenas 3 responderam. Duas das propostas se referiam ao aumento nos benefícios, e uma salientou a melhoria necessária na comunicação, enfatizando situações em que ocorreram mudanças nas decisões gerenciais, às quais não foram repassadas em tempo hábil às colaboradoras.

Todas as funcionárias se mostraram cientes quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, mas apenas 3 afirmaram estar satisfeitas com os mesmos. Das sugestões de novos benefícios, foram citados: auxílio alimentação, plano odontológico, plano de carreira, e parceria com outras instituições de ensino (superior, especialização, complementar).

Ao responderem sobre sentirem-se motivadas no ambiente de trabalho, a maioria (6) alegou positividade. Apesar disso, várias foram as sugestões no questionamento sobre o que poderia ser feito para aumentar a satisfação e motivação das colaboradoras. Dentre as opiniões merecem destaque a elaboração de um plano de carreira, benefícios salariais por metas e sala de descanso nos intervalos de almoço.

As respostas referentes as ações que a empresa realiza para motivar os funcionários foram bem semelhantes. Todas reconhecem que os cursos de capacitação oferecidos, as comemorações de aniversariantes, e as confraternizações em geral são práticas motivadoras aos colaboradores de toda a instituição.

Quando questionadas sobre os motivos que as levariam ao desligamento da empresa, todas enfatizaram a questão salarial, sendo relevante também a

aprovação em concursos públicos, o que em regra também ocasionaria o recebimento de um salário maior que o atual, além da estabilidade.

Sobre o conhecimento conceitual do que é o endomarketing, apenas uma afirmou não saber. Apesar disso, todas consideraram a ferramenta importante para o desenvolvimento das pessoas na organização. As funcionárias também foram unânimes ao responderem positivamente que além de fazerem o marketing da empresa, a indicariam para outras pessoas trabalharem.

Na penúltima questão, as colaboradoras foram indagadas sobre a qualidade da comunicação existente na empresa. Apesar da maioria (4) considerar “Regular”, houve 3 votos considerando-a “Boa”.

Para finalizar as perguntas, foi solicitado sugestões de melhorias para a empresa. Apesar da diversidade nas opiniões, todos os comentários convergiram para o reconhecimento do profissional, principalmente considerando os conhecimentos técnicos obtidos nos cursos de formação superior, que é o caso da maioria.

4CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo constatou-se, semelhante às pesquisas dos autores que o embasaram, a necessidade não só das práticas de endomarketing na escola objeto do estudo, bem como a formalização no uso das mesmas. Fato que visa não só proporcionar a percepção das funcionárias da secretaria, mas também promover melhorias na satisfação dessas colaboradoras.

Percebeu-se que apesar de estarem verbalmente satisfeitas na empresa, as funcionárias divergem, a si mesmas, nas respostas ao sugerirem melhorias em situações anteriormente consideradas satisfatórias por elas. É notória, principalmente, a insatisfação das colaboradoras na remuneração salarial. Neste fator elas expõem o desagrado na incompatibilidade do salário recebido com o nível de qualificação profissional delas.

Já no âmbito da percepção das práticas de endomarketing aplicadas pela empresa, constata-se que são perceptíveis apenas as ações eventuais, o que conseqüentemente gera uma satisfação/motivação passageira. Assim, é clara a insatisfação na qualidade do endomarketing, inclusive considerando as respostas dadas nas questões referentes à comunicação e transparência da gestão com os colaboradores, que não foram de todo positivas.

É interessante que o estudo de Pereira e Faria (2009) comenta sobre a alienação dos trabalhadores em relação aos próprios potenciais e que, por estarem acostumados à rotina, não opinam individualmente quanto à satisfação pessoal no trabalho. Nota-se que na secretaria da escola, objeto do estudo, as funcionárias mostram-se semelhantemente acostumadas à rotina, mesmo com níveis de escolaridade elevados, diferentemente dos trabalhadores do estudo desses autores.

A realidade de terem uma formação superior, sendo 3 no curso de administração e 1 no de pedagogia, além de todas convergirem nas propostas de melhoria no setor, deveria uni-las em prol das mudanças necessárias, fato que não ocorre. Demonstrando uma ligeira desunião das profissionais que afirmaram unanimemente serem motivadas pelo fator “Relação com os Colegas”.

Outro fator desmotivador com a rotina é a falta de metas definidas a serem alcançadas. Por não haver mensuração de desempenho, nem planos de carreira, essa realidade acaba contribuindo, de forma negativa, com o comodismo.

Considerando exclusivamente a secretaria do colégio, percebe-se que os recursos humanos disponíveis no setor são dotados de conhecimentos técnicos para exercerem atividades que proporcionem um serviço de qualidade, principalmente devido à qualificação profissional das funcionárias. Nota-se ainda que o qualificador ‘credibilidade’ não é negligenciado, já que os sistemas e recursos materiais são satisfatórios.

Apesar disso, nota-se a ineficiência na adoção de práticas de endomarketing dentro do próprio setor, já que as informações não são disseminadas para todas as funcionárias de forma satisfatória. Esta realidade comprova a necessidade do esforço ser constante para promover não só as práticas de endomarketing no setor, como também a melhoria na satisfação das funcionárias.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BAPTISTA, Rozália Del Gáudio Soares; SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, 2014.
- ARGENTI, Paul. Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERRY, Leonard L., ZEITHAML, Valarie A. e PARASURAMAN, A.. **Five imperatives for improving service quality**. *Sloan Management Review*, Vol. 31, Nº 4, Summer, 1990.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 176p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não-administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CORAGGIO, José Luis. **Desenvolvimento humano e educação: o papel das ONGs latinoamericanas na iniciativa da educação para todos**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- CORDEIRO, Priscilla Tosta; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade em serviços no atendimento ao cliente: avaliação baseada nas dimensões da qualidade**. 2014.
- COSTA, Rubiane Rodrigues da; e ZACARIAS, Joubert Humberto. **"ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO" EMPRESA X**." *e-RAC* 2.1 (2012).
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: LivroPronto, 2008.
- DURANTE, Daniela Giareta; TEIXEIRA, Enise Barth. **Aprendizagem Individual na Perspectiva do Desenvolvimento Humano: um Estudo em Empresa Varejista de Base Familiar**. in XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2008

FROIS, Cíntia Soccol; CUNHA, Jeferson Luis Lima. **A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING E DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA MOTIVAR E INFORMAR OS COLABORADORES. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO.** Revista de iniciação Científica da ULBRA Canoas n.11 p.86-98 2013.

GERSON, R. (2001). Medir a qualidade e a satisfação do cliente. Lousã: Monitor – Projetos e Edições, Ltda.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H.L. **Administração Estratégica de Serviços – operações para a satisfação do cliente.** 1ª edição. São Paulo, Atlas, 1996, 233 p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade.** Rio de Janeiro. Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Marketing de AZ: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda.** Curitiba: Ibpex, 2008.

PEREIRA, Josiane de Andrade; FARIA, Maria Vilma Coelho Moreira. **A Rede de Economia Solidária do Algodão Agroecológico: Desenvolvimento Humano, Sustentabilidade e Cooperação entre os Produtores Rurais do Estado do Ceará.** XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SINGER, Paul. *Introdução à Economia Solidária.* São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2002. SILVA, Monica Costa Moreira da. **A inclusão do deficiente no mercado de trabalho em Maceió: análise da função do gestor de rh nessas políticas.** Maceió, 2010.

SOUSA, Iracilene dos Reis de; MIRANDA, José Carlos de. **O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: uma nova perspectiva da gestão de pessoas.** Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) - FESAR – v. 2, n. 2, Mai/Ago – 2015 Página 47

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. **Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing.** Revista de administração de empresas. São Paulo, v.46, n.4, p.25 a 35, out./dez. 2006..

SANTOS, Andréia Felix dos. **A capacitação como instrumento estratégico para atender, encantar e fidelizar clientes.** 2015.

PONTES, Cecília Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações.** 2008.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer:** as respostas: 76 fatores críticos para o sucesso. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

DA SILVA, Franciele Cavalheiro; KRUGER, Roseli Fistarol. **A PRIMEIRA IMPRESSÃO É A QUE FICA.** Salão do Conhecimento, v. 1, n. 1, 2015.

NASSAR, Paulo. Prefácio – A comunicação corporativa interna sempre em pauta. In: NASSAR, Paulo (Org.). Comunicação interna: a força as empresas. Vol. 7. São Paulo: Aberje, 2013.

PASSOS, Nilziara Cristina Hipólito Bernardes et al. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A DIFERENÇA DE PERCEPÇÃO ENTRE OS PÚBLICOS INTERNOS E EXTERNOS.** Revista Opara, v. 5, n. 1, p. 81-95, 2015.