

**DIOCLECIO FERREIRA DA CONCEIÇÃO NETO**

**LORENA SOUZA TELES**

**UM ESTUDO SOBRE O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA PARA MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL  
DE SAÚDE TEÓFILO OTONI**

**TEÓFILO OTONI – MG**

**FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI**

**2016**

**DIOCLECIO FERREIRA DA CONCEIÇÃO NETO**

**LORENA SOUZA TELES**

**UM ESTUDO SOBRE O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA PARA MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL  
DE SAÚDE TEÓFILO OTONI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração das  
Faculdades Unificadas Doctum de Teófilo Otoni, como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Área de Concentração: Administração Mercadológica.  
Orientador (a): Msc. Ayesha Schwartez Souza

**TEÓFILO OTONI – MG**

**FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI**

**2016**

## **FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI**

### **FOLHA DE APROVAÇÃO**

A Monografia intitulada: UM ESTUDO SOBRE O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA MELHORIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE TEÓFILO OTONI (MG)

elaborada pelos alunos DIOCLÉCIO FERREIRA DA CONCEIÇÃO NETO e LORENA SOUZA TELES

foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas Doctum Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

### **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

Teófilo Otoni, 29 de novembro de 2016

---

Msc. Ayesha Schwartez Souza

---

Professor Examinador 1

---

Professor Examinador 2

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos Entrevistados .....	37
Gráfico 2 – Idade dos Entrevistados .....	37
Gráfico 3 – Estado Civil dos Entrevistados .....	37
Gráfico 4 – Tempo de Trabalho dos Entrevistados .....	37
Gráfico 5 – Motivo de Trabalho na Empresa dos Entrevistados.....	38
Gráfico 6 – Frequência de Treinamentos dos Entrevistados.....	39
Gráfico 7 – Importância do Trabalho Desenvolvido dos Entrevistados .....	39
Gráfico 8 – Acesso das Informações Internas dos Entrevistados .....	41
Gráfico 9 – Nível de elogios recebidos pelos Entrevistados.....	41
Gráfico 10 – Autonomia para execução de tarefas pelos Entrevistados .....	42
Gráfico 11 – Opinião dos Entrevistados quanto a Ascensão aos Bons Empregados	42
Gráfico 12 – A empresa internamente passa uma boa imagem aos Entrevistados ..	43
Gráfico 13 – Motivação e Satisfação dos Entrevistados com sua função .....	44

## RESUMO

Este trabalho representa a área da administração mercadológica, cujo tema foi um estudo sobre a importância e a aplicação do Endomarketing como uma ferramenta para melhoria na prestação de serviços em uma instituição pública. Foi desenvolvido através de uma pesquisa de campo realizada na Superintendência Regional de Saúde Teófilo Otoni – MG. O objetivo foi verificar se há aplicação do endomarketing na empresa e analisar se o mesmo traz ganhos para a prestação de serviços. Foram aplicados questionários a uma amostra de funcionários e através da observação do ambiente, a fim de se explicar o fenômeno de estudo, tendo como natureza da pesquisa qualitativa e quantitativa. E concluiu-se que a instituição estudada não aplica em sua totalidade a ferramenta endomarketing.

**Palavras-chave:** Gestão pública; endomarketing;

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1. GESTÃO PÚBLICA</b> .....	9
1.2 CONCEITO DE GESTÃO PÚBLICA .....	9
1.2.1 <b>Servidor Público</b> .....	11
1.2.2 <b>Serviços Prestados na Gestão Pública</b> .....	13
<b>2. MARKETING</b> .....	15
2.1 CONCEITO DE MARKETING .....	15
<b>3. ENDOMARKETING</b> .....	17
3.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING .....	17
3.2 FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING .....	24
3.3 ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA.....	29
<b>4. PESQUISA DE CAMPO</b> .....	32
4.1 METODOLOGIA.....	32
<b>4.1.1 Procedimentos Metodológicos e Técnicos</b> .....	32
<b>4.1.2 Universo e Amostra</b> .....	34
4.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	36
4.3 CAMPO EMPÍRICO.....	36
4.4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	37
<b>4.4.1 Identificação do perfil do servidor</b> .....	37
<b>4.4.2 Identificação da importância da empresa</b> .....	39
<b>4.4.3 Identificação da relação interna da empresa</b> .....	41
<b>4.4.4 Análise Final</b> .....	45
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	48

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

## INTRODUÇÃO

Este é um trabalho monográfico cuja área de conhecimento é a Administração mercadológica, tendo como tema um estudo sobre o endomarketing como ferramenta estratégica para melhoria na prestação de serviços em uma instituição pública: A Superintendência regional de saúde de Teófilo Otoni. Foi constituído com o propósito de responder a seguinte questão: “Como a aplicação do endomarketing auxiliaria na prestação de serviços na gestão pública: Superintendência regional de saúde?”.

Seu objetivo principal foi verificar a importância e se a aplicação de ações do endomarketing na empresa pesquisada auxiliam na melhoria da prestação de serviços da mesma. Mas como será observado, os fatores da aplicação do endomarketing não são contemplados na sua totalidade, o que reforça a não aplicação correta, demonstrando resultados negativos.

Foram adotados os métodos quantitativo e qualitativo, de forma que os pesquisadores pudessem analisar o local da pesquisa, correlacionando o referencial teórico juntamente com a pesquisa de campo para uma consistência maior dos dados obtidos, e conseqüentemente a apuração dos resultados.

Será verificado que a hipótese nula (H0) – “A aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica não traria ganhos significativos à gestão pública” levantada foi descartada e as hipóteses H1 e H2, respectivamente – “O grau de satisfação e motivação do cliente interno influenciaria diretamente na prestação dos serviços oferecidos pela instituição”; “O Endomarketing traria ganhos a produtividade dos servidores públicos com a instituição”, foram confirmadas.

O trabalho está assim dividido: Capítulo 1 – Gestão Pública Capítulo 2 – Marketing Capítulo 3 – Endomarketing Capítulo 4 – Pesquisa de Campo Capítulo 5 – Conclusão.



## 1. GESTÃO PÚBLICA

As relações internas de uma empresa têm se tornado fator chave para se conquistar um diferencial na prestação de serviços, o que não é somente uma preocupação das empresas privadas, mas acredita-se que está se enfatizando em empresas públicas, levando-se em consideração o real valor do cliente, que está diretamente ligado com o processo produtivo da empresa, provenientes do bom relacionamento interno.

### 1.2 CONCEITO DE GESTÃO PÚBLICA

Através do entendimento sobre os tipos de gestão, o administrador consegue ter noções sobre ambas as áreas possíveis de atuação. Existem dois modelos de gestão, a privada e a pública. Respectivamente, a gestão privada é aquela que seu funcionamento e objetivos não dependem dos interesses e projetos governamentais e sociais, mas sim do próprio gestor e da organização, diferentemente da gestão pública cujo objetivo é atender as necessidades da sociedade.<sup>1</sup>

Segundo Costa Junior e Tofani (2007, p. 3), os conceitos e as teorias da administração são aplicáveis tanto às instituições privadas quanto às instituições públicas. A grande diferença é que na administração pública o gestor só pode fazer aquilo que a lei permite, enquanto na administração privada o gestor pode fazer tudo aquilo que a lei não proíbe. Dessa forma, ao administrador público cabe aplicar estritamente o que está regulamentado legalmente e, ao administrador de

---

<sup>1</sup> Diferença entre gestão pública e gestão privada. Documento disponível online no web site <<https://www.iped.com.br/materias/administracao/diferenca-gestao-publica-gestao-privada.html>> Acesso em 05 de Outubro de 2016.

instituições privadas cabe a aplicação de qualquer princípio ou ação que não tenha impedimento legal. De acordo com o exposto acima, alguns conceitos serão apresentados.

Pode-se entender então que a gestão pública é um campo que trata da administração das organizações públicas que tem como missão em atender os interesses da comunidade; já Costa Junior e Tofani (2007, p. 3) enfatizam que as atividades do governo consistem, entre outras, na oferta de serviços por parte dos órgãos públicos, tendo a sociedade como principal cliente. A qualidade dos serviços oferecidos deve ser considerada, e nesse caso é, em muitas vezes, insatisfatória.

A partir do que dizem Costa Junior e Tofani (2007, p. 3) sobre a qualidade o quanto duvidoso na prestação de serviços nesse setor, Souza Batista (2015, p. 4) retrata a grande transformação em que as atividades públicas vem sofrendo:

No Brasil, muito se fala sobre a ética e a eficiência na administração pública. Percebe-se que a população vem ficando cada vez mais atenta sobre como as coisas públicas estão sendo conduzidas. O país passou, ao longo dos anos, por modificações nos modelos de gestão pública. Com o passar do tempo, a busca pela ética e eficiência também vem fazendo surgir novas formas de controle para evitar a corrupção ou atos que comprometam o alcance da maior missão do Estado: garantir o bem-estar da sociedade.

Segundo Lane (2000, apud Costa Junior e Tofani, 2007) a administração no setor público engloba todas as atividades de governo, todos os tipos de finanças públicas e regulação.

Neste contexto, conclui-se que de acordo com as alterações ocorrentes no ambiente, a administração pública se encontra em mudanças relacionadas à sua prestação de serviços, que por mais que a mesma ainda seja insatisfatória, a questão da ética e eficiência está se fortalecendo como fator chave para um bom serviço prestado, como afirmado na teoria de Grönroos (1993, apud Costa Junior e Tofani, 2007), “a qualidade dos serviços deve ser destacada também porque no setor público, onde o serviço originalmente significa um elemento-chave, passaram a dominar a burocracia excessiva e outros elementos negativos.”

### 1.2.1 Servidor Público

Para a execução dos serviços da administração pública é mais do que necessário os recursos humanos, que constituem a massa de pessoas naturais que sob variados vínculos, seja estatutário ou celetista, de forma definitiva ou transitória, prestam serviços à Administração Pública ou realizam atividades de sua responsabilidade.<sup>2</sup> Ou seja, o servidor público é todo e qualquer agente que desenvolve atividades nas empresas públicas, seja ele efetivo ou contratado.

Segundo os especialistas Cardoso e Freitas (2010) existem tipos diferentes de servidores públicos, podendo ser estatutário, celetista ou temporário, que respectivamente podem ser conceituados: <sup>3</sup>

**ESTATUTÁRIO:** Os servidores estatutários são contratados para cargo público no regime estatutário, regulamentado pelo estatuto do servidor público lei de âmbito federal nº 8.112/90. (DI PIETRO, ZANELA, p. 354 apud CARDOSO e FREITAS, 2010).

**CELETISTA:** Quando contratados para emprego público no regime da CLT, mas aplicam-se os princípios do direito público, por exemplo: investidura subordinada à aprovação prévia em concurso público. Trata-se de regime obrigatório nas empresas públicas e sociedade de economia mista. (MAZZA, ALEXANDRE, p. 159. apud CARDOSO e FREITAS, 2010).

**TEMPORÁRIO:** Quando contratados tão somente para exercer a função pública, em virtude da necessidade temporária excepcional e de relevante interesse público. Por tanto exercem uma função pública remunerada temporária, apresentando cunho de excepcionalidade, o que autoriza o tratamento secundário. (FILHO, MARÇAL JUSTEN, p. 577. Apud CARDOSO e FREITAS, 2010).

O servidor público possui o papel de desenvolver as atividades relacionadas ao estado, em prol do bem da sociedade, portanto sua importância é argumentada segundo o especialista Augusto Dourado (2012):

---

<sup>2</sup> DIOGENES, 2003. p. 129.

<sup>3</sup> CARDOSO, FREITAS (2010). Servidores Públicos: Um breve estudo. Documento disponível online em <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10324](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10324)> Acesso em 12 de Outubro de 2016

“O papel do servidor público não é apenas o de ser estável. É muito mais do que isso, pois a sua atuação está necessariamente voltada para os anseios da comunidade ou sociedade, sendo seu principal diferencial a oportunidade de servir à comunidade em que está inserido. Por isso, esta não pode ser vista como uma profissão qualquer, e sim como um desafio de se cuidar do que é de todos nós.”

Dentro deste contexto, deve-se destacar o importante papel que o servidor público desenvolve ao prestar um serviço de qualidade ao público externo, sendo o mesmo merecedor de valorização e reconhecimento. Através de ações, acredita-se que é possível satisfazer melhor seu desempenho ao prestarem serviços ao público externo, respostas nas quais as ações de Endomarketing podem oferecer se aplicadas corretamente na gestão pública.

Para o especialista francês Gilles Jeannot, a capacidade de oferecer serviços públicos de qualidade depende das condições de trabalho do agente público. A eficiência das ações pressupõe o preparo do indivíduo e essa qualificação depende muito da organização, acrescentou também, que o agente público deve saber fazer, ter coragem de aplicar conhecimentos, e ter poderes para agir (meios e recursos). “É esse conjunto que produz resultados”, destacou.

A partir da fala do autor pode-se entender que além da busca pela melhora no trabalho do servidor público, as mentalidades dos mesmos têm se voltado para a eficiência em seus serviços prestados, provenientes de boas relações no trabalho, valorização e reconhecimento do servidor, seguidos de comprometimento, índices de produtividade e comunicação interna podem influenciar positivamente, a partir de ações advindas do Endomarketing.

## 1.2.2 Serviços Prestados na Gestão Pública

Com o passar do tempo, as transformações sociais e econômicas tem feito com que as empresas públicas passassem por mudanças de gestão, repensando a forma que a prestação de seus serviços é feita.

Campos (2009, p. 100) afirma que as organizações 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.

Gilles Jeannot destacou que a gestão por competências facilita essa busca de eficácia e que para tirar o melhor dos indivíduos, e que é necessário antes conhecê-los para poder discernir suas potencialidades, ainda acrescentou que:

O cargo importa, o saber técnico importa, mas importa mais a atitude, a maneira como o indivíduo atua. “Se ele tem iniciativas de qualidade e de responsabilidade, se ele utiliza a inteligência prática, que se apoia nos conhecimentos adquiridos, mas, é capaz de transformar esses conhecimentos se a situação exigir, ele será fator determinante para agregar qualidade, seja nas empresas ou no setor público”.<sup>4</sup>

Segundo GONÇALVES (2013) o novo gestor público precisou lançar mão de técnicas de gestão utilizadas pela iniciativa privada e verificou ainda, que se faz necessário um acompanhamento constante do desempenho das atividades propostas para que efetivamente se chegue a uma gestão eficiente, uma gestão por resultados.

PEREIRA (2012, apud GONÇALVES, 2013) enfatiza que para a estruturação de uma gestão por resultados que realmente alcance os fins desejados, se faz necessária uma agenda de ações, elenca como principais itens:

- Foco nos resultados;
- Políticas públicas formuladas a partir de processo de planejamento governamental;
- Caráter descentralizado da tomada de decisões;

---

<sup>4</sup> A melhoria da gestão pública depende da qualificação do servidor. Documento disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/a-melhoria-da-gestao-publica-depende-da>> Acesso em 05 de Outubro de 2016.

- Flexibilização de recursos com cobrança de responsabilidade de gestores;
- Utilização de planejamento estratégico nas organizações públicas e otimização dos processos administrativos;
- Mudanças metodológicas no processo de formulação do orçamento público;
- Sistemas de informação que forneçam subsídios para a tomada de decisão e mensurem os recursos na obtenção dos resultados (sistemas de apuração de custos);
- Sistemas de monitoramento da gestão, prestação de contas e avaliação;
- Desenvolvimento de indicadores que permitam medir o impacto da ação governamental e indicar os desvios para introdução de medidas corretivas.

Além da gestão interna a ser elaborada corretamente, o gestor deve compreender que o objetivo maior da organização é satisfazer as necessidades do cliente, e na administração pública, da sociedade. E, para que isso se torne fator primordial a ser executado, a empresa deve aplicar ferramentas do marketing, as quais auxiliarão neste quesito.

## **2.MARKERTING**

### **2.1 CONCEITO DE MARKETING**

Bekin (2004, p.18) afirma que, para uma empresa funcionar satisfatoriamente, é preciso que todos os setores estejam sintonizados com o objetivo principal da mesma, a criação de um produto ou serviço cuja qualidade corresponda as necessidades, desejos e expectativas do consumidor. Pensando assim foram desenvolvidos conceitos que pudessem fazer com que esses objetivos fossem alcançados, assim nascendo o Marketing.

Sendo assim segundo Bonete e Ribas (2012, p. 3) o Marketing é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor, entende-se que seu foco não é vender, mas sim conhecer e entender do cliente a tal modo que seu produto se venda sozinho.

Ainda Bonete e Ribas (2012, p. 4) afirmam que Marketing nada mais é que descobrir as necessidades do cliente em relação ao produto e empresa e adaptar ao modo que satisfaçam as exigências do mesmo, um processo que reúne as capacidades de uma empresa em disponibilizar os benefícios de seus produtos aos clientes.

Dessa forma as instituições sejam públicas ou privadas necessitam cada vez mais maximizar suas estratégias a fim de satisfazer a necessidades de seus clientes, e é neste momento que ações de Marketing poderão ser de grande importância no alcance desses objetivos. Bekin (2004) por exemplo, percebeu que era preciso um instrumento unificador, que promovesse uma reorientação de objetivos ao lado de uma reorientação interna dos departamentos.

O mercado passa por constantes modificações tornando-se necessário repensar o modo de administrar uma organização, onde anteriormente o que se fazia presente nas empresas privadas, agora também se executa nas empresas públicas. E também podem-se considerar o marketing como uma ponte que faz com que haja uma ligação entre o mercado, os consumidores e os clientes.

Ulysséa (2009, p. 15) afirma que o marketing é uma atividade organizacional, associada a um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de inter-relacionamentos, de forma a beneficiar a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o que é comercializado, ou seja, os stakeholders.

Neste contexto, Las Casas (1994), afirma que o marketing é a área do conhecimento na qual engloba todas as atividades concernentes as relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que as relações causam no bem estar da sociedade.

Las Casas reforça a necessidade de avaliar como uma ferramenta estratégica pode auxiliar nas atividades do setor público a começar pelo ambiente interno. Neste caso trata-se do Endomarketing, assunto do próximo capítulo.



### 3. ENDOMARKETING

O Endomarketing pode ser um grande aliado do setor público na busca por melhorias, além do que se acredita, as práticas de comunicação não devem se limitar somente aos ambientes privados. A utilização do Endomarketing como ferramenta para capacitação da mão de obra, possibilita a valorização e inserção do servidor público ao comprometimento dos objetivos da instituição. Funcionários motivados apresentam comprometimento e lealdade para com a instituição na qual trabalham.<sup>5</sup>

Segundo Bekin (1995, p. 21) o Endomarketing consiste em ações de Marketing voltado ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir ao cliente. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.<sup>6</sup>

#### 3.1 CONCEITO ENDOMARKETING

Segundo SANTOS (2010), o mundo corporativo está cada vez mais competitivo, no qual as empresas buscam profissionais altamente qualificados, sendo papel da empresa criar métodos que aprimorem suas qualificações, bem

---

<sup>5</sup> BRABO, 2010, p. 8.

<sup>6</sup> IBIDEM

como meios para manter esse Capital Intelectual dentro da organização. A autora afirma que:

Para que isso aconteça, as empresas estão implantando programas e ações voltados para o seu público interno, chamadas de Ações de Endomarketing, no intuito de fazer dos seus colaboradores os maiores "marqueteiros" da organização, aumentando o comprometimento dos mesmos com a empresa e mostrando que quando bem planejadas essas ações favorecem o crescimento profissional do colaborador e facilita o alcance dos objetivos organizacionais.<sup>7</sup>

Dentro deste contexto, seguem definições de Endomarketing a partir de dois diferentes autores.

Brabo (2010, p.11) conceitua o Endomarketing como uma subárea do Marketing, batizada em 1990 por Saul Bekin em seu livro "Fundamentos do Endomarketing". "Endo", originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, "movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de Marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

A partir de estudos realizados, o Endomarketing segundo Cerqueira (1994, p. 30) são um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, ou consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa.

Basicamente, unindo as definições destes dois autores, o endomarketing é uma série de ações executadas pelos gestores e repassadas aos funcionários, em prol de uma melhora na relação interna, afim de se tornar parte da cultura organizacional da empresa.

O Endomarketing, ou marketing interno, acaba por unir, mexer diretamente com dois componentes essenciais da boa gestão organizacional: a gestão de pessoas e o marketing (CARVALHO, 2010, p. 35). Esse mix é utilizado diretamente a favor da relação interna, afim de se alcançar indiretamente os objetivos da empresa, atendendo as expectativas internas e externas.

---

<sup>7</sup> SANTOS, 2010. Documento encontrado em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-como-estrategia-competitiva/43045/>> Acesso em 01 de Outubro de 2016

Segundo Elias (2010), o cliente interno estando suficientemente informado, sentindo-se parte integrante, irá ter uma maior possibilidade de satisfazer e informar o cliente externo, podendo assegurar a sobrevivência e a evolução das organizações.

Brum (2000, p. 41) 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...”.

Segundo os estudos dos autores anteriormente citados, o endomarketing envolve ações cujos objetivos promovem a integração, motivação e satisfação do colaborador, as quais aprimoram o relacionamento entre o gestor e seus funcionários. Sendo assim, funcionários integrados, motivados e satisfeitos tendem a desempenhar sua função com mais eficiência.

Bekin (2004) também explana que as ferramentas e estratégias de Marketing que antes eram voltadas ao cliente externo, passaram também a ser aplicadas ao ambiente interno das organizações, surgindo assim então o Endomarketing.

Concluindo sua definição, o Endomarketing consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o objetivo de atrair e reter esses funcionários. Uma vez satisfeitos com a empresa, eles acabam produzindo mais e melhor e, como consequência, a empresa consegue obter resultados muito mais eficientes, entre os quais, maior fidelização de seus clientes externos (BEKIN, 2004, p. 28).

Pode se observar as vantagens que o endomarketing, se executado de forma coerente, podem trazer para a empresa e os indivíduos que nela estão, mas essas ações não devem ser apenas levadas em consideração na teoria, mas também na prática, como afirma Cerqueira: “O Endomarketing está diretamente relacionado e alicerçado na base da cultura organizacional, cujo comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias é condição primordial para o sucesso coletivo” (CERQUEIRA, 2002, p. 32).

A finalidade do Endomarketing é tornar transparente ao funcionário as metas organizacionais de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos (BEKIN, 2004 apud ELIAS, 2010). A partir dessa colocação observa-se que nesse processo nas organizações também se destacam o valor da cultura organizacional, a manutenção de um clima ideal e valorização das pessoas nela inseridas.

De acordo com Cerqueira (CERQUEIRA, 1994, p.17) “ o endomarketing visa uma nova cultura, onde exista um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas para obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade e, conseqüentemente a redução de custos, através de estabelecimentos de canais adequados de comunicação interpessoal que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, além da melhoria do relacionamento interpessoal”.

Elias (2010) observou algumas características no Endomarketing para estimular o processo de motivação: valorizar o indivíduo no grupo; incentivar a parceria, a cooperação e a lealdade; promover integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforçar continuamente uma atitude baseada em valores compartilhados; envolver os funcionários no planejamento e na tomada de decisões; remunerar adequadamente as pessoas. E acredita-se ser eficiente nos processos das atividades públicas.

Pode-se perceber a grande importância da comunicação interna para alcance de objetivos dentro de uma instituição, principalmente em instituições públicas, pois as mesmas não levam muito em consideração essas questões, tão pouco com seu público interno, onde Brum (2000, p. 34) destaca que o endomarketing nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. O mesmo argumento que é reforçado por Campos quando diz que:

“O objetivo do endomarketing é tornar o funcionário/colaborador um aliado, o que refletirá no ambiente organizacional e no seu desempenho” (CAMPOS, 2009, p. 7).

Além disso o Endomarketing tem influência direta no clima e cultura da organização, e Cerqueira (2002) diz que visando à educação e a cultura organizacional, divide os projetos de endomarketing em: Projetos Básicos de Difusão Cultural, que visa à prática inicial de valores essenciais e um clima adequado nas relações interpessoais; Projeto de Desenvolvimento Cultural, que além de ajudar a base cultural estabelecida, busca trabalhar a valorização do ser humano; Projetos de Segurança Cultural buscam a identificação das chefias não comprometidas com o desenvolvimento cultural; Projetos Suplementares de RH, com o intuito de facilitar e melhorar o grau do comprometimento das pessoas, e devem ser executados junto a equipe de Recursos Humanos; e por fim, os Projetos Avançados, que combinam a motivação psicológica, com a motivação material, o objetivo é gerar desafios individuais e coletivos, com recompensa monetária.

Essa gama de ações e ferramentas fazem parte de uma aplicação das técnicas de Endomarketing buscando um programa efetivo que além de desenvolver a instituição e colaboradores, busca a otimização dos serviços prestados na gestão pública, não se limitando somente as instituições privadas.

Dando continuidade ao trabalho e a influência do Endomarketing exerce sobre o ambiente institucional aplicáveis a gestão pública, Brum (1998, p. 54) apresenta outros fatores que devem ser levados em conta na elaboração de um plano de endomarketing, além da preocupação de alinhá-lo a cultura e a realidade da empresa:

1. O endomarketing como um processo educativo - Para haver mudanças as pessoas precisam ser educadas. Colaboradores com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Treinar é educar, isto é, investir no potencial do funcionário.
2. Encante o público interno – Apropriar-se da criatividade a fim de gerar idéias novas.
3. Informação como responsabilidade da empresa – Trabalhar a informação de forma que ela contribua para os interesses da empresa. Repassá-la no tempo certo, apropriando-se dos canais e veículos de comunicação adequados.

4. A verdade e a mentira – Há necessidade da empresa ser verdadeira e transparente quanto às informações que serão passadas aos seus funcionários.
5. Mensagens simples, curtas e claras – Cuidar a linguagem que será utilizada e ainda, a mensagem deve ser direcionada ao indivíduo e não a massa.
6. Impacto visual – Visto que, o aprendizado se dá 75% pela visão e 12% pela audição, o esforço deve ser maior em murais, jornais, vídeos, entre outros.

De acordo com o pensamento do autor, esses fatores são de grande importância porque tendem a contribuir para a melhora na qualidade de vida no trabalho do colaborador, além de auxiliar na relação interna, seja vertical ou horizontal a hierarquia dos cargos, ajudando na imagem da empresa.

Garcia (2010, p. 31) enfatiza que além da preocupação do planejamento estar condizente à cultura, à realidade e às necessidades da empresa, o processamento gerencial necessita cuidar do processo educativo, assim como, o criativo, agindo com transparência, apropriando-se de mensagens objetivas e de grande impacto visual, a fim de obter um bom plano de endomarketing.

A melhoria e implantação das políticas de gestão de pessoal fomentadas através da Pesquisa de Clima Organizacional concilia os interesses da organização em eficiência, produtividade, a partir dos propósitos individuais da realização pessoal, possibilitando um desenvolvimento, participação e bem-estar pessoal.<sup>8</sup>

Segundo Stela Elias (2010, p. 9):

Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta para coleta de dados, fornecendo informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho dos mesmos. Além da identificação dos problemas existentes na organização, que afetam a maneira como as pessoas se relacionam entre si e com a própria organização, a pesquisa, enquanto meio de comunicação, possibilita ainda a utilização do conhecimento tácito dos colaboradores para a resolução dos problemas com os quais os mesmos

---

<sup>8</sup> ELIAS, 2010, p. 9.

lidam diariamente. A pesquisa, portanto, possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações, em um processo de melhoria contínua.

O objetivo geral da Pesquisa de Clima Organizacional é analisar o ambiente de trabalho e as variáveis que o influenciam, positiva ou negativamente, além da satisfação dos colaboradores da organização em relação à diversos fatores, como ambiente de trabalho, comunicação, liderança, motivação, relacionamento interpessoal e outros, possibilitando a resolução dos problemas identificados (Luz, 2003 apud Stela Elias, 2010, p. 10).

Pode-se obter ganhos significativos a aplicabilidade do Endomarketing onde Luz (apud Stela Elias, 2010, p.10) destaca:

Através da avaliação e correção dos problemas identificados, são esperados os seguintes resultados: melhoria contínua da qualidade no ambiente de trabalho, proporcionando desenvolvimento pessoal e profissional aos colaboradores e ganhos para a organização; oferecer condições de segurança adequadas para o trabalho; melhorar a comunicação na organização; proporcionar um bom relacionamento entre os diferentes níveis hierárquicos; criar um ambiente saudável de trabalho através da manutenção do bom relacionamento interpessoal das políticas de Responsabilidade Social adotadas pela organização, gerando resultados satisfatórios aos seus grupos de interesses (Clientes Internos e Externos, Colaboradores, Fornecedores, e a Sociedade); possibilitar uma adequada gestão do conhecimento; melhorar o comprometimento e conhecimento dos colaboradores em relação aos objetivos da organização; desenvolver e capacitar as lideranças; possibilitar o desenvolvimento profissional dos colaboradores; identificar os pontos fortes e fracos da organização na visão dos colaboradores, permitindo assim a melhoria do nível de satisfação destes os pontos fortes e fracos da organização na visão dos colaboradores, permitindo assim a melhoria do nível de satisfação destes; melhoria das condições de infraestrutura para o trabalho; oferecer condições para o desenvolvimento e a inovação; oferecer condições satisfatórias de trabalho, de acordo com os interesses dos colaboradores.

Torquato (2004, p.12) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

A partir do que diz Torquato (2004), pode-se através de Matos (2004, p. 34) enfatizar que, “por meio desta é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. Quando o público interno é estimulado a participar e encontrar abertura para dar sua opinião, ele sente-se mais valorizado e motivado”.

De acordo com os autores supracitados pode-se entender que a boa comunicação interna pode auxiliar para que o clima organizacional se consolide na organização, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados e alcancem e automaticamente cumpram os objetivos organizacionais.

Segundo Bonete e Ribas (2012, p. 7) para o sucesso de uma empresa é necessário utilizar a comunicação verdadeira, clara e direta, evidenciando objetivos e rumos demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Para isso, é necessário que o gestor saiba aplicar bem essa comunicação interna, a favor do trabalho em equipe em prol de alcançar um objetivo.

### 3.2.FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING

A possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre as empresas e seus funcionários é bastante grande. No entanto, é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. (BRUM, p. 91)

A implementação de um processo de endomarketing começa por um diagnóstico. Neste passo é avaliada a situação do ambiente interno da empresa, realizado um perfil dos funcionários e avaliado o desempenho global. Após esta etapa avalia-se os setores individualmente, o potencial dos funcionários, nível de motivação, espírito de equipe, necessidade de treinamento e expectativas e aspirações (BEKIN, 1995 apud ELIAS, 2010).

Na concepção de Brum (2000, p. 54) “a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário”. Consiste numa via de mão dupla que interessa a ambas as partes. Empresas e funcionários trocam informações, que no final, beneficiarão o cliente externo.



À medida que estas ações efetivamente acontecem no âmbito institucional, é possível atingir-se êxito no processo de comunicação e garantir a transparência nas informações, elemento este que envolve coerência, ausência de jogo, encenação e tratamento direto dos conflitos (BATITUCCI, 2000).

Bekin considera como pontos essenciais que integram um programa de implantação do endomarketing, os seguintes aspectos:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- Processos de seleção;
- Planos de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação de mercado de clientes internos;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Mesmo sendo procedimentos já existentes e em grande atuação em diversos setores dentre públicas e privadas o endomarketing introduz nova perspectiva: “a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientado por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários” (Bekin, 1995, p. 54).

O Endomarketing apresenta ferramentas que são de grande importância para o alcance de resultados, onde a percepção dos indivíduos da organização pode aumentar os níveis de desempenho dos mesmos. Conseqüentemente atingir também os objetivos estratégicos da empresa e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades dos clientes internos e indiretamente os clientes externos. Brum (1998, p. 41) em seu livro “Endomarketing Como Gestão Estratégica” e Brabo (2010) “O Endomarketing na Gestão Pública” explanam as seguintes ferramentas e ações:

- **Manual e Vídeo de Integração a Empresa:** O conteúdo desses dois instrumentos deve ter um pouco do histórico da empresa, associado a informações como: qual a nossa missão e princípios, quem somos em nível local, estadual e nacional; quem nos mantém, qual é o nosso negócio, qual é

o nosso produto, quem trabalha na nossa empresa, enfim, todas as informações que possam interessar a um novo funcionário.

- **Jornal Interno:** Instrumento é de grande utilidade para padronizar a linguagem de comunicação, difundir idéias, motivar pessoas, promover encontros, revelar talentos, enfim tornar a empresa mais transparente.
- **Feira de Negócios:** Esta é, talvez, a ferramenta mais ousada e a que demanda maior empenho e criatividade, tratando-se de um verdadeiro empreendimento. Os funcionários da empresa têm de montar uma verdadeira feira, que pode acontecer na própria empresa ou fora dela. Seu objetivo é fazer com que cada área da empresa apresente seus serviços ou produtos para as demais áreas da empresa, provocando nos profissionais a necessidade de uma auto-reflexão sobre o seu papel dentro da organização.
- **Treinamento Vivencial:** Esta ferramenta visa transmitir ao mesmo tempo, conhecimento (técnicas e teorias) e sabedoria (que vem da prática e da experiência vivida). Este treinamento pretende ampliar a consciência de cada um a respeito de si mesmo, percebendo suas potencialidades e os pontos a serem melhor trabalhados, partindo da mobilização de vontade e da motivação. Fazem parte do Treinamento Vivencial as seguintes técnicas; Sociodrama e Jogos Empresariais.
- **Folders:** Material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos; e, atividades festivas, com ou sem a participação de clientes.
- **Vídeos:** Institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que seu produto é utilizado.

- **Manuais:** Técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional.
- **Cartazes Motivacionais:** Informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna.
- **Canais Diretos:** Reuniões com a alta cúpula, Presidência, Diretoria, Gerencia, Chefia; levando em conta que alguns cuidados devem ser tomados para não gerar um sentimento de intimidação.
- **Palestras Internas:** Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa e a elevação que a mesma teve.
- **Grife Interna:** Registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios; uma forma de tangibilizar o orgulho de fazer parte deste time. Fazer do colaborador “objeto de desejo” dos que o cercam, pelo simples fato de usar a grife da empresa.
- **Memória:** Resgatar a história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma às pessoas que a desconhecem.
- **Rádio Interna, Intranet:** São também ferramentas que integram e otimizam o processo de comunicação. Este instrumento é muito utilizado pelos colaboradores como um coadjuvante da comunicação oficial da organização, tende a agregar e integrar os colaboradores.
- **Tele e Videoconferências:** Através dela, é possível distribuir a informação, ao mesmo tempo, para grupos de público interno que se encontram a quilômetros de distância de onde está acontecendo o evento.

- **Valorização de Funcionários:** A categoria mais utilizada é o mérito profissional que tem como: recompensa, tempo de empresa, prêmios em dinheiro e promoções.

Bekin (1995, p. 19) faz uma pontuação as ferramentas citadas por Brum (1998), em que como componente motivador nos treinamentos, a possibilidade de o funcionário expressar os seus pontos de vista acerca do treinamento realizado e da experiência acumulada na execução de suas tarefas, pois este é um momento decisivo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa.

Cada ferramenta deverá ser conduzida conforme planejamento para atuação nas áreas necessárias dentro da instituição. Para o sucesso das mesmas todos devem estar envolvidos durante o processo, sendo assim, o alcance dos objetivos finais serão maiores.

Quanto ao gerenciamento da execução de um plano de endomarketing Bekin (2004, p. 66) cita que primeiramente este precisa estar alinhado à realidade da empresa, isto é, identificar as prioridades da empresa, verificar pontos vulneráveis para serem corrigidos, para então saber-se o nível de abrangência do plano. O autor cita três níveis de exigência:

1. A empresa carece de consciência estratégica, havendo necessidade de uma cultura de serviço, ou seja, criar uma nova missão e nova mentalidade na organização.
2. A empresa possui consciência estratégica, contudo, precisa manter o processo de cultura.
3. O primeiro e o segundo nível sendo efetuados com sucesso têm-se a necessidade de introduzir novos serviços para os funcionários, através de campanhas de marketing.

Segundo Garcia (2010, p. 29) os tópicos anteriores tem como objetivo conscientizar o funcionário da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente, que são premissas do objetivo do serviço na gestão pública, onde deve haver um amplo sistema de informação a fim de dar subsídios para o cumprimento das tarefas.

Para avaliar a implantação do programa de endomarketing, é possível empregar-se o Grid – Grupo Interno para Diagnóstico. Onde se faz reuniões entre os diferentes departamentos e entre funcionários. É realizada uma análise da empresa do momento zero, ou seja, antes da implantação esta releitura é realizada em períodos pré-estipulados, como mensalmente ou trimestralmente, por exemplo, (BEKIN, 2004, p. 23).

### 3.3. ENDOMARKETING NA GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública, no Brasil, está em processo de transição para uma gestão mais profissional e moderna, voltada para resultados e a prática de cuidado com o Endomarketing ainda é tímida e inconstante já que o conceito de encarar o servidor interno como “cliente interno” é relativamente novo (CARVALHO, 2010, p. 20).

A cada dia vivencia-se várias transformações, alavancadas pelos grandes avanços tecnológicos, exigindo cada vez mais novos conhecimentos obrigando a necessidade de atualização dos gestores e das ferramentas. O Endomarketing pode auxiliar nas soluções aos desafios advindos da gestão pública, a ponto de torná-la cada vez mais eficiente.

De acordo com Lane (2000) a administração do setor público abrange todas as atividades do governo, finanças públicas e regulação. As atividades governamentais consistem na oferta de serviços por parte dos órgãos públicos, sendo a sociedade seu principal cliente. A qualidade dos serviços oferecidos deve ser considerada, e nesse caso é, em muitas vezes tida como insatisfatória.

O Endomarketing pode ser um grande divisor de águas se corretamente implementado no setor público a fim de se reverter possíveis quadros de insatisfação, mexendo com seu cliente interno através de ações que o faça se comprometer cada vez mais com a instituição e conseqüentemente atinja o público externo com uma prestação de serviço eficiente.

Carlzon (2005), menciona que um funcionário que não possui informações não pode assumir responsabilidades, por outro lado, aquele que as detém não pode deixar de assumi-las. Deste modo, um funcionário bem capacitado, bem informado, bem remunerado e satisfeito é o primeiro passo que um governo tem a dar para que consiga atender as necessidades e desejos de sua população.

Para Gronross (1993), a falta de interesse pela realização de um serviço de qualidade, assim como as atitudes negativas por parte dos funcionários, impacta negativamente no aspecto da qualidade recebida do serviço, o que resulta diretamente sobre a produtividade organizacional.

De acordo com Salles (2010), “o endomarketing no serviço público pode ser um importante instrumento na relação do governante com os servidores”. Segundo o autor, quase tudo o que é aplicado às empresas, se aplica aos governos, por exemplo, a preocupação com a qualidade de vida, os planos de carreira, os reconhecimentos, a participação nas decisões e na escolha de tarefas.

O mesmo autor destaca que o endomarketing no serviço público, quando orientado e monitorado pelas Secretarias de Comunicação e Administração e validado pelo Governo precisa atuar no sentido de democratizar a informação “não só do que interessa diretamente aos funcionários, mas, também, o que é de interesse dos cidadãos-funcionários. Com ações de valorização se recupera e qualifica o servidor, com informação e formação se ganha o multiplicador”.

O Endomarketing ainda é uma abordagem pouco explorada e aplicada na gestão pública, o qual apresenta muitas possibilidades de melhorias na prestação de serviços oferecidos nesse setor, alvo de estudo nesse trabalho, e mostrado através da difusão de idéias e vivência de alguns dos autores supracitados durante todo estudo, podendo ser vir estudado e mais explorado futuramente por outros

pesquisadores, dado a dificuldade de se encontrar outras obras com apresentação de conteúdo sobre o assunto.

## **4. PESQUISA DE CAMPO**

### **4.1 METODOLOGIA**

Este capítulo expõe a metodologia e procedimentos realizados afim de se responder a problematização encontrada na empresa pesquisada, no que se refere ao relacionamento interno. Partindo deste pressuposto, surgiu a seguinte questão: “Como a aplicação do Endomarketing auxiliaria na otimização da prestação de serviços na Gestão Pública: Superintendência Regional de Saúde ?”

#### **4.1.1 Procedimentos Metodológicos e Técnicos**

Neste trabalho monográfico foi adotado os dois tipos de métodos de pesquisa: Quantitativo e qualitativo. O Quantitativo segundo Gil (1991 apud FERREIRA, 2012) tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Este método se fez necessário por obter resultados que são quantificados, com a coleta de dados estruturados de maneira organizada e intuitiva. Portanto será apresentado mediante tabelas e gráficos.

Já o método qualitativo foi aplicado porque segundo Gil (1991 apud FERREIRA, 2012), neste não é requerido o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o



instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.

Não se preocupando somente com os números, observando fenômenos ou sistemas técnicos, este método se fez necessário pela interpretação dos fatos através de observações fazendo registros sem interferência direta do pesquisador nas ações observadas. Embora a citação acima possa contradizer o fato deste estudo conter dados estatísticos, salienta-se e reforça-se a a necessidade da aplicação dos dois métodos, uma vez que algumas variáveis explicativas foram mensuradas a partir da pesquisa qualitativa.

O tipo adotado de pesquisa foi a Descritiva, que de acordo com Gil (1991, apud FERREIRA, 2012), realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do campo pesquisado sem interferência do pesquisador. Visa a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Através destes dois métodos, este trabalho se embasa a partir de uma pesquisa de campo objetiva, mensurando os dados obtidos para identificação de situações cotidianas que envolvem o ambiente interno da empresa abordada para entendimento da pergunta problema a ser respondida.

Adotou-se também o método hipotético dedutivo que tem por base as hipóteses que foram experimentadas para fins de comprovação, iniciando-se no estudo dos dados empíricos de diversos autores renomados, como Bekin (2004) e Brum (1998), sobre o assunto em questão para que se crie uma base consistente de informações através de pesquisa bibliográfica, baseando-se em informações publicadas em livros, jornais, revistas e redes eletrônicas.

Foi elaborado um questionário com 29 (vinte e nove) questões objetivas aplicado aos servidores públicos na Superintendência Regional de Saúde Teófilo Otoni. Para a elaboração desta pesquisa de campo, realizou-se um cálculo amostral para buscar uma maior fidedignidade dos dados coletados em relação a realidade, os quais foram sistematizados na forma de gráficos e análise textual mediante comparação com os autores estudados para fins de análise e conclusão.

#### 4.1.2 Universo e amostra

Conforme o conceito de que afirma as autoras Marconi e Lakatos (1999, apud MELO, 2009, p. 38) “o universo é quantidade de todos os elementos com pelo menos uma característica em comum”. Deste modo, a presente pesquisa conta com um universo de 290 servidores públicos atualmente ativos na Superintendência Regional de Saúde – TO.

Entretanto, quando se torna impossível ou extremamente difícil trabalhar com todo o universo da pesquisa, necessita-se de uma amostra, que é uma parte do universo e possui as mesmas características do mesmo.<sup>9</sup>

Amostra é um subconjunto representativo da população, isto é, a parte do todo que servirá de base para o estudo. Apresenta, portanto, as mesmas características da população o da qual foi extraída.<sup>10</sup>

Portanto, dentro do universo de 290 servidores públicos, foi coletada uma amostra de 166 questionários devidamente preenchidos. Este resultado foi encontrado com a ajuda de uma calculadora amostral online, onde mostra devidamente a quantidade devida para a pesquisa, com todos os percentuais de possíveis erros, nível de confiança e nível máximo de pessoas que poderiam ser encontradas. Segue na Figura 1:

---

<sup>9</sup> Universo e amostra,2015. Documento encontrado em < <http://catemidio.comunidades.net/universo-e-amostra>>. Acesso em 21 de Outubro de 2016.

<sup>10</sup> A teoria das amostragens. Encontrado em < <http://www2.anhembri.br/html/ead01/metodologia-pesquisa-cientifica-sequencial/lu02/lo1/index.htm>>. Acesso em 21 de Outubro de 2016.

Figura 1- Cálculo amostral

**Cálculo Amostral**  
Calculadora on-line

Erro amostral:	<input type="text" value="5"/>	%
Nível de confiança:	<input type="radio"/> 90% <input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%	
População:	<input type="text" value="290"/>	
Percentual máximo:	<input type="text" value="54"/>	%
Percentual mínimo:	<input type="text"/>	%
<input type="button" value="Calcular"/>		
Amostra necessária:	<input type="text" value="166"/>	

#### Instruções de uso

Utilize esta calculadora para saber qual a amostra necessária em uma pesquisa com amostragem aleatória simples sobre variáveis categóricas.

Fonte: [www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/](http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/) Visitado em 23 de Novembro.

## 4.2 PROBLEMATIZAÇÃO

De acordo com a revisão de literatura expostos durante este trabalho, pode-se levantar hipóteses que muitas vezes, o setor público não se preocupa com a manutenção dos serviços prestados pelos servidores, acarretando numa possível queda na qualidade dos mesmos. Por isso deve-se enfatizar a importância dos aspectos relacionados às ações de marketing interno, que podem potencializar meios para maior comprometimento com os objetivos organizacionais e satisfação de seus colaboradores, verificando sua utilização para melhorar a prestação dos serviços em uma instituição pública.

Partindo desse pressuposto este trabalho monográfico propõe analisar a aplicação do Endomarketing na Gestão Pública especificamente na Superintendência Regional de Saúde Teófilo Otoni, a fim de se responder a seguinte questão:

Como a aplicação do Endomarketing auxiliaria na otimização da prestação de serviços na Gestão Pública: Superintendência Regional de Saúde?

#### 4.3 CAMPO EMPÍRICO

A Superintendência Regional de Saúde Teófilo Otoni (SRSTO), subordinada à Secretaria Estadual de Saúde (SES-MG) é um órgão público do poder executivo estadual, que presta serviços como a formulação, regulamentação e fomentação das políticas de saúde pública no Estado de Minas Gerais, atuando em cooperação com os demais entes federados na prevenção, promoção, preservação e recuperação da saúde da sociedade.

A SRS-TO conta atualmente com 290 funcionários alocados em diferentes setores subordinados aos coordenadores de setor e a superintendente (chefia máxima SRS-TO), situando – se em um prédio totalmente reformado pertencente ao Governo Estadual, estrutura moderna e equipada para desenvolvimentos das ações nos serviços oferecidos e atendimento ao público externo. A qual está localizada na Rua Capitão Leonardo, n 42, Bairro Grão Pará, Teófilo Otoni – MG.

Sua missão é formular, regular, fomentar e gerir as políticas públicas de saúde, viabilizando as redes de atenção à saúde em todas as regiões de Minas.

Durante a realização da pesquisa de campo, foi feita a observação do local, incluindo condições de trabalho, atendimento ao público, relacionamento interno, dentre outros, e pôde – se perceber algumas características importantes que devem ser levadas em consideração, demonstradas na análise dos resultados.

## 4.4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O instrumento usado para a coleta de dados foi um questionário do Centro Universitário de João Pessoa, adaptado para a realidade da instituição, de acordo com os objetivos da pesquisa, o qual é composto por 29 (vinte e nove) questões objetivas das quais 4 (quatro) para a identificação do perfil do servidor, 4 (quatro) relacionadas à importância e identificação da instituição e as demais para a identificação do relacionamento interno da empresa. Questionário apresentado no anexo 1.

De acordo com o autor Chizzotti (2001, p. 55 apud MELO, 2009, p. 39)

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

Através do questionário de perguntas fechadas, os dados foram coletados pelos pesquisadores em um período de três dias, nos quais, respectivamente 23, 26 e 27 de Setembro de 2016, e durante esta coleta, pôde – se observar pontos importantes que auxiliaram no entendimento de fatores expostos durante a análise do resultados da pesquisa.

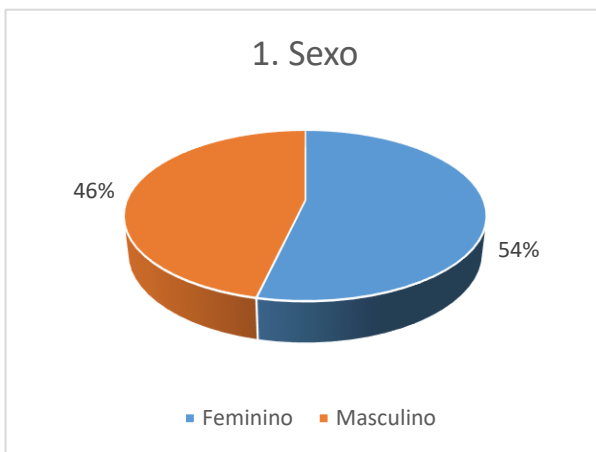
Nesta parte, serão apresentados os pontos mais relevantes da pesquisa, os quais darão embasamento para a conclusão final.

### 4.4.1 Identificação do perfil do servidor

Segundo Melo (2009, p. 41), “ter o conhecimento de como são seus clientes internos é uma vantagem competitiva para empresa, pois a partir do momento que o empregador possui tal informação ele poderá trabalhar em prol de manter aquele

perfil de empregado ou buscar no mercado de trabalho o que mais se encaixa nas necessidades da empresa”. Portanto, o perfil do servidor auxilia na identificação da cultura da empresa, neste caso a Superintendência regional de saúde – TO. Os principais pontos serão relacionados abaixo:

Gráfico 1



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 2

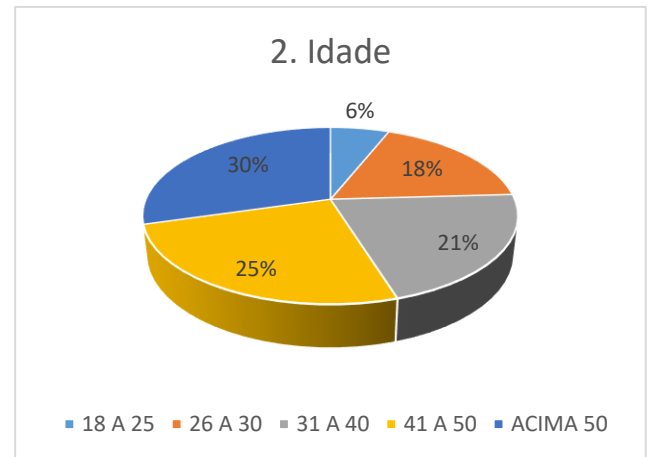
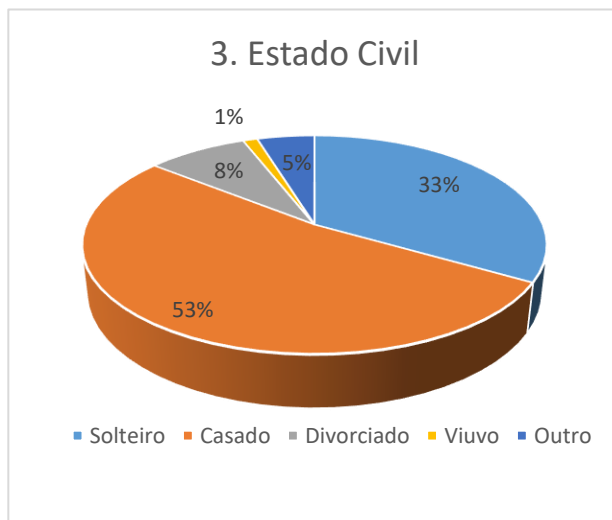
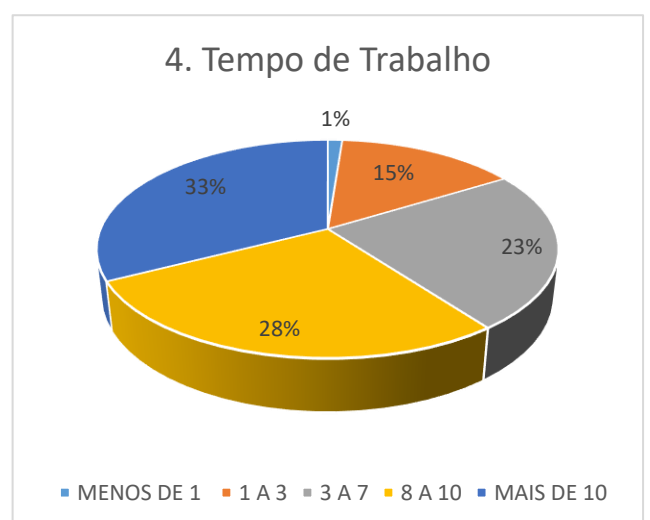


Gráfico 3



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 4



De acordo com o gráfico 1, há uma predominância do sexo feminino no quadro funcional da empresa. A pesquisa aponta que dos 166 servidores entrevistados, 53,61% são mulheres e 46,39% são homens.

O gráfico 2 expõe que a maioria dos funcionários da empresa têm acima de 30 anos, dos quais a predominância se encontra na faixa etária acima de 50 anos, o que corresponde a 29,52% da amostra.

No gráfico 3, mostra que a maior parte dos servidores entrevistados são casados, com uma menor parcela de solteiros, o que corresponde a 53,01% e 33,73% respectivamente.

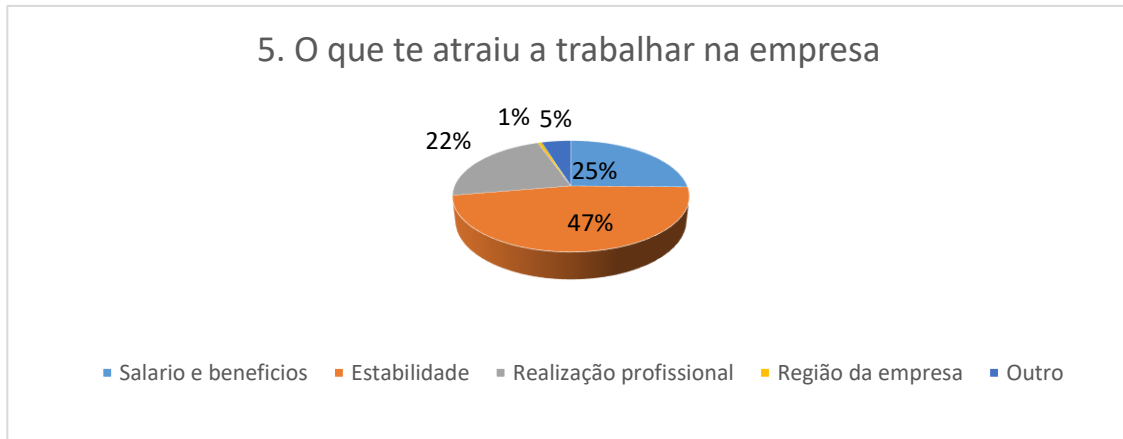
E no gráfico 4, mostra claramente que a maioria trabalha na empresa há mais de 8 anos, dos servidores entrevistados 27,71% trabalham de 8 a 10 anos e 32,53% trabalham lá há mais de 10 anos.

Concluindo a análise do perfil dos servidores entrevistados, percebe – se que a maior parte tem a faixa etária alta, e que trabalham na instituição há muitos anos, ou seja, são colaboradores que já conhecem bem a empresa, sua cultura e o modo de trabalhar. Pode - se concluir também que a empresa tem uma rotatividade baixa de funcionários, pelo fato se serem contratados através de concurso público.

#### **4.4.2 Identificação e Importância da empresa**

Nesta parte, serão apresentados pontos importantes para a identificação de como o servidor enxerga a empresa e o trabalho que exerce dentro dela, o que conceitua Tracy (1994, apud MELO, 2009, p. 46) quando diz que “...sua importância através da consciência de qual a relação entre as atividades exercidas e os objetivos daquela execução com intuito das pessoas não serem somente executoras de listas de tarefas.”

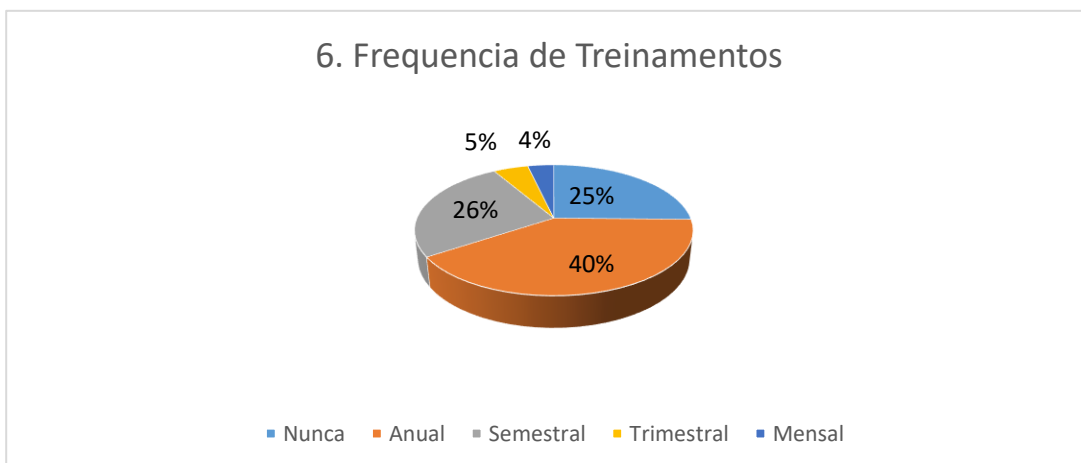
Gráfico 5



Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico, claramente se enxerga a o motivo pelo qual o colaborador se encontra na empresa, dos entrevistados, 46,99% responderam “Estabilidade” e 25,30% responderam “Salario e benefícios”. Pelo fato da empresa assegurar ao colaborador a estabilidade de um emprego fixo, a maioria se encontra na mesma devido a isso.

Gráfico 6



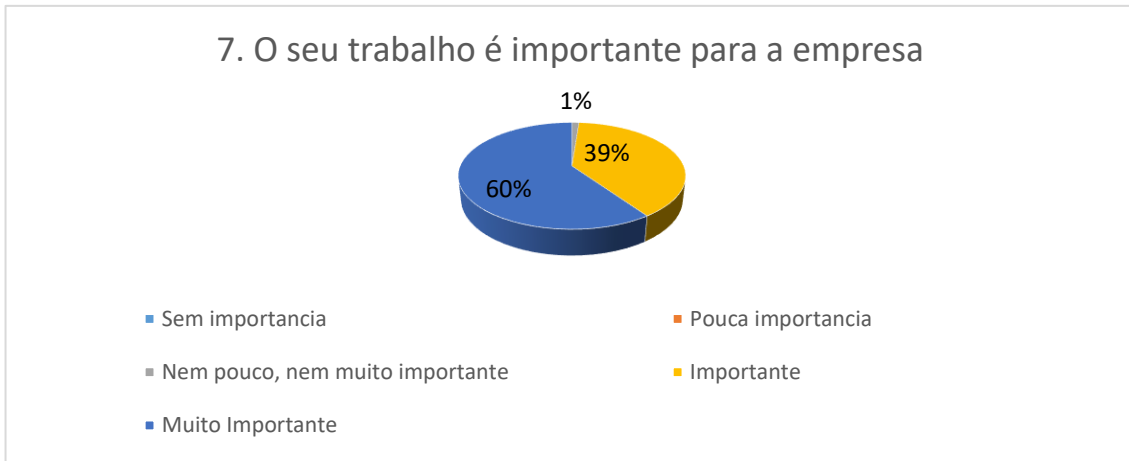
Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico, apresenta um número alto no que se refere à baixa quantidade de treinamentos feitos na empresa, as opções mais respondidas foram “nunca, anual e semestral”, que respectivamente representam 25,30%, 40,36% e 25,90%. Percebe – se, através disso, que a empresa não se preocupa com a atualização e



manutenção do conhecimento de seus servidores referente à qualidade de seus serviços.

Gráfico 7



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 7 apresenta uma predominância da opção “muito importante”, que representa a 59,64%, o que é de extrema importância para a empresa, pois os servidores reconhecem que o trabalho que estão desempenhando faz a diferença na prestação de serviços.

Para fins de apuração dos resultados, entende – se que pela empresa ter uma baixa rotatividade oriunda do concurso público, o motivo principal pelo qual os servidores estão trabalhando lá é a estabilidade que a empresa oferece e muitas vezes, isso causa acomodação por parte dos mesmos, acarretando na possível demora dos processos. Ainda nesta questão, a baixa quantidade de treinamentos faz com que os servidores se sintam desmotivados, e muitas vezes intimidados à desempenharem seu trabalho com mais eficiência e eficácia, através da falta de manutenção do conhecimento.

#### 4.4.3 Identificação da relação interna da empresa

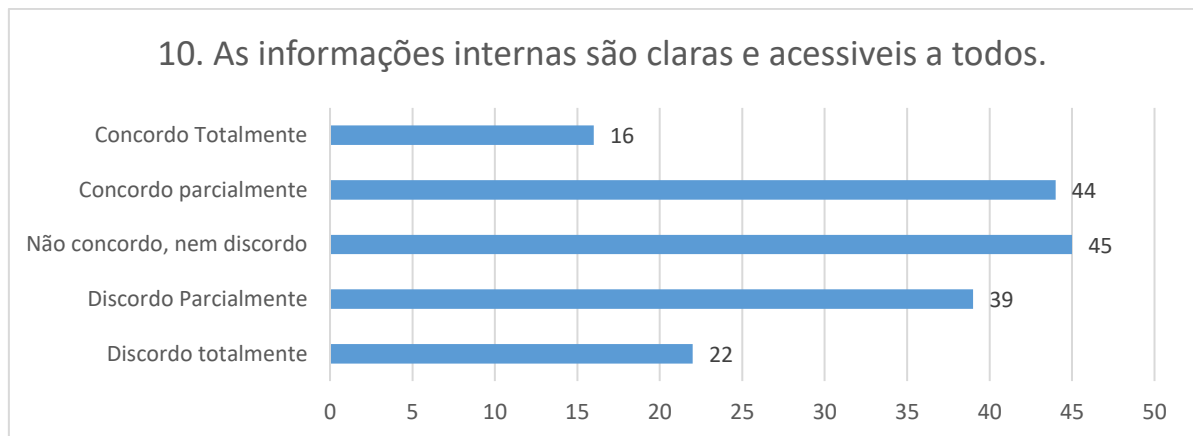
Nesta parte da pesquisa, o questionário foi alterado a partir da pergunta 9 (nove), para o modelo da escala Likert. Essa mudança se deu através da necessidade de se identificar com facilidade a opinião do colaborador em relação ao ambiente interno da empresa, como afirma Llauradó (2015):

“ (...) a escala de Likert permite **medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade** do entrevistado com qualquer afirmação proposta. É totalmente útil para situações em que precisa – se que o entrevistado expresse com detalhes a sua opinião. Neste sentido, as categorias de resposta servem para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes”.

Foram 21 (vinte e uma) perguntas neste modelo, as quais obtinham respostas como “Concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente”, delas foram extraídas as mais relevantes para o estudo.

*Pergunta 10 – As informações são claras e acessíveis a todos?*

Gráfico 8

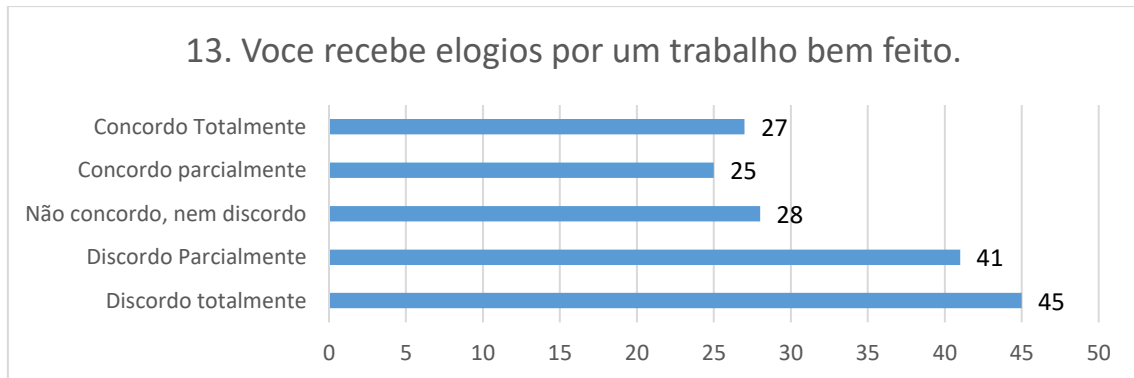


Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 8 mostra que de 166 pessoas, mais da metade dos entrevistados, não tem acesso às informações internas necessárias, o que corresponde a 45 pessoas com a alternativa “não concordo, nem discordo”, 39 pessoas responderam “discordo parcialmente” e 22 pessoas escolheram a opção “discordo totalmente”. Isso dificulta no desempenho com presteza.

*Pergunta 13 – Você recebe elogios por um trabalho bem feito ?*

Gráfico 9

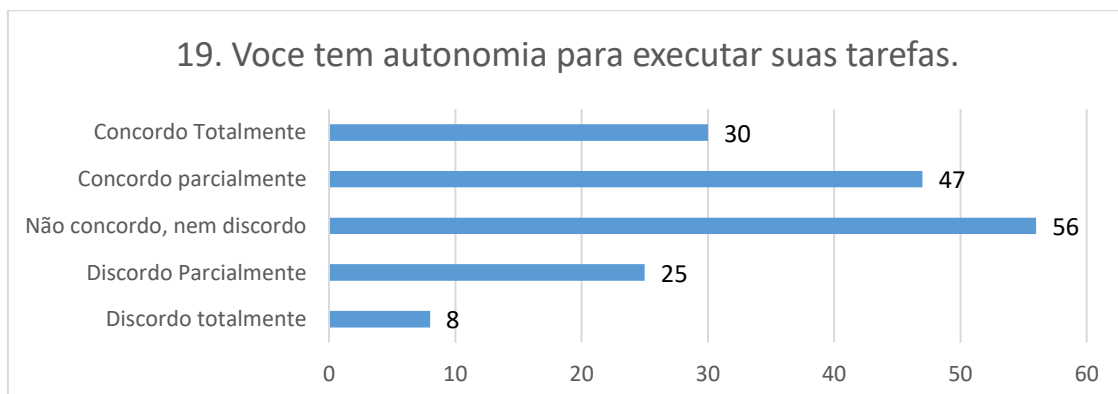


Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico aponta, que a opção mais respondida foi de “discordo totalmente”, correspondendo a 45 dos 166 colaboradores entrevistados, dá pra ver claramente também que a maioria respondeu as opções que demonstram que não recebem elogios por um trabalho bem desempenhado, desmotivando os mesmos a continuarem a executar seu trabalho bem feito.

*Pergunta 19 – Você tem autonomia para executar suas tarefas ?*

Gráfico 10

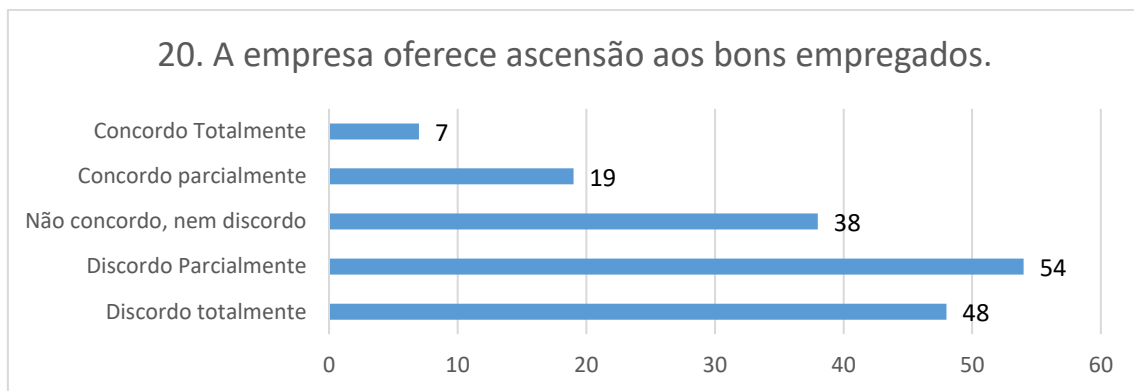


Fonte: Elaborado pelos autores

Neste gráfico, demonstra que grande parte dos 166 servidores entrevistados ainda dependem de alguém para executar suas tarefas, o que mostra na opção “Não concordo, nem discordo” com 56 optantes. Isto acontece mesmo com os equipamentos tecnológicos auxiliando nesta questão.

*Pergunta 20 – A empresa oferece ascensão aos bons empregados ?*

Gráfico 11

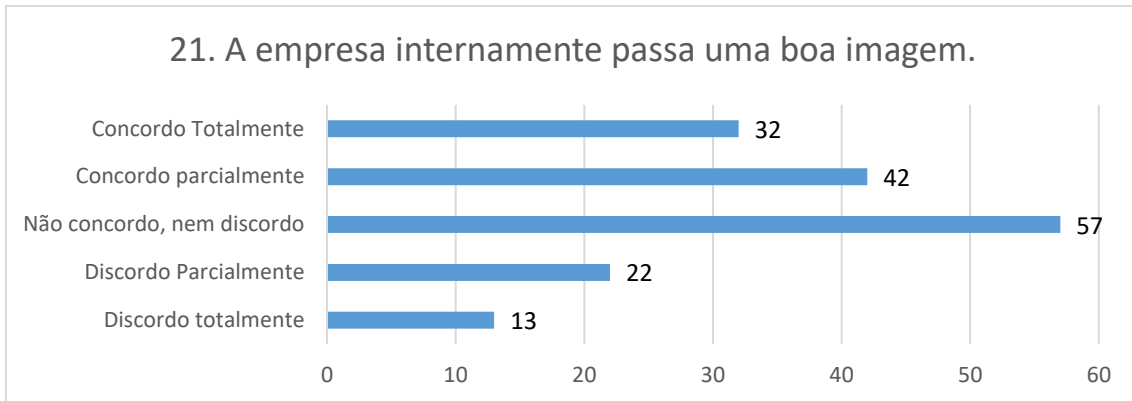


Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o gráfico, das 166 pessoas entrevistadas, 54 responderam “Discordo parcialmente” e 48 “Discordo totalmente”. Através disso percebe - se que a empresa, por ser pública e contratar por meio de concurso, não oferece ascensão e promoções aos bons empregados, ou seja, o funcionário permanece em seu cargo de início, desempenhando bem, ou não, o seu trabalho. Isso causa a insatisfação e desmotivação dos servidores.

*Pergunta 21 – A empresa internamente passa uma boa imagem?*

Gráfico 12

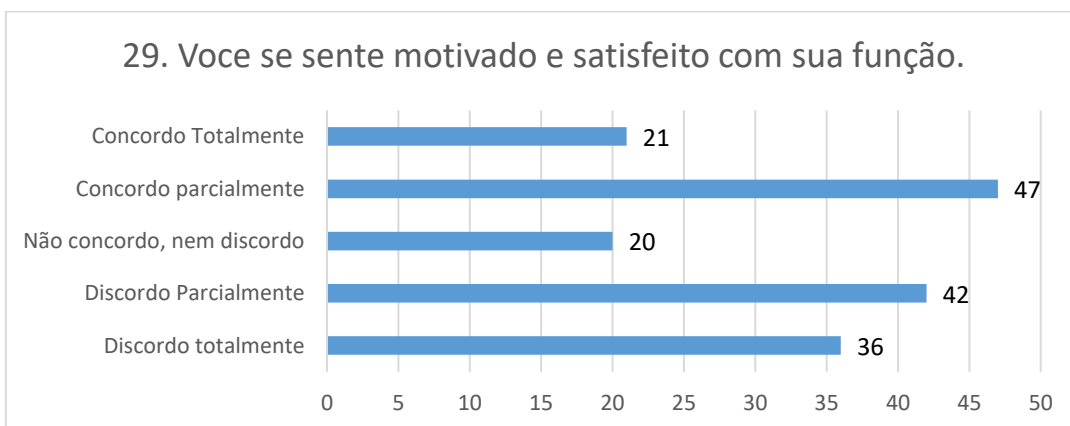


Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico acima aponta, de acordo com grande parte dos entrevistados, que a empresa passa uma boa imagem internamente, apesar de que a opção com o maior número (57, de 166 pessoas) foi a que “não concorda, nem discorda”, nessa questão em especial percebe-se uma forma destes não se comprometerem com o questionário.

*Pergunta 29 – Você se sente motivado e satisfeito com sua função?*

Gráfico 13



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o gráfico, percebe – se claramente que de 166 entrevistados, a opção mais contemplada foi “Concordo parcialmente (47 pessoas)”, mas observando de um modo geral, a maioria dos entrevistados estão alocados na parte de baixo do gráfico, o que demonstra que ainda há uma desmotivação e insatisfação com o cargo em que ocupam.

Observando os gráficos anteriores, tira - se a conclusão que, os servidores públicos desta instituição estão desmotivados com a empresa, isso contribui para que o serviço prestado não seja eficiente o bastante. Conclui - se também que as práticas de endomarketing citadas no referencial teórico não são executadas dentro da mesma, como demonstrado nos gráficos 9 e 13.

#### **4.4.4 Análise final**

De acordo com os estudos feitos, a observação do local pesquisado juntamente com a pesquisa de campo pôde - se verificar se há aplicação do Endomarketing na empresa e o reflexo dessa ferramenta na melhoria da prestação de serviços.

A pesquisa de campo revelou que os servidores se encontram acomodados com os benefícios que a empresa proporciona, como a estabilidade de um emprego fixo, além das “regalias” de se trabalhar para uma empresa pública. Isso faz com que os mesmos não se sintam motivados à buscar por mais conhecimento ou até mesmo em executar seu papel de maneira eficiente, porque sabem que a possibilidade de se elevar no cargo ou de serem demitidos, é mínima.

Verificou-se também, que a gestão desta empresa não se preocupa com a manutenção do conhecimento de seus servidores, o que dificulta na realização de um serviço eficaz. Através da pesquisa de campo, constatou-se ainda que por mais que a empresa seja bem equipada com tecnologias, ainda há burocracia nos processos e nem todos podem executar suas tarefas com autonomia, como demonstrado no gráfico 10.

Em relação à satisfação do cliente interno, mais da metade dos entrevistados não demonstram sentimento de motivação e alegria com a empresa, isso mostra claramente nas perguntas 13, onde afirmam que não recebem elogios pelo trabalho

bem feito. Ou seja, 29 onde se vê que mais da metade dos colaboradores (59,03%) não se sentem motivados e satisfeitos com o seu cargo quando responderam “nem concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente”. E principalmente, na pergunta 21 onde houve uma inconsistência na resposta sobre a boa imagem da empresa, na qual a maioria dos servidores preferiram não se comprometer.

A metodologia utilizada contribuiu para que se percebesse claramente a falta de ações do endomarketing na empresa pesquisada, o que foi comprovado mediante à pesquisa de campo.

Respondendo a questão que deu embasamento à este trabalho monográfico de “Como a aplicação do Endomarketing auxiliaria na otimização da prestação de serviços na Gestão Pública: Superintendência Regional de Saúde?”

O endomarketing auxiliaria na prestação de serviços desta empresa através da renovação de uma gestão mais qualificada e eficiente, que aplicasse ações de recursos humanos na empresa, fortalecendo a relação entre os envolvidos dentro da mesma. Além de fortalecer a questão de que os servidores não são somente “desenvolvedores de atividades públicas” mas que o seu papel é desempenhado em prol do benefício da sociedade em geral.

Ações como a integração dos servidores, qualificação e confiança são fatores chave para que os mesmos se sintam mais comprometidos e seguros em relação à empresa onde trabalham, depositando sua energia e dedicação às tarefas que forem executar.

Todas essas ações, se executadas corretamente e diariamente, fazem a diferença no momento em que a prestação de serviços é feita, pois fazem com que os colaboradores se comprometam com os objetivos da empresa.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo geral do trabalho foi analisar a aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica de melhoria na prestação de serviços na Superintendência Regional de Saúde de Teófilo Otoni – MG, e para maior consistência dessa análise, hipóteses foram levantadas, as quais demonstradas a seguir,

H0 A aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica não traria ganhos significativos à gestão pública;

H1 O grau de satisfação e motivação do cliente interno influenciaria diretamente na prestação dos serviços oferecidos pela instituição;

H2 O Endomarketing traria ganhos a produtividade dos servidores públicos com a instituição;

Através disso, esta pesquisa comprova as hipóteses H1 e H2, enfatizando que o Endomarketing pode trazer ganhos à produtividade dos servidores, agindo através do aumento na sua motivação e satisfação, descartando a H0 na qual afirma que a ferramenta em questão não traz ganhos para a empresa, em especificamente na gestão pública.

De acordo com os métodos utilizados para se chegar ao resultado, pode - se afirmar que a empresa em questão não utiliza das ferramentas do endomarketing, o que está fazendo com que os servidores criem um sentimento de insatisfação e desmotivação com o local de trabalho. Esses são aspectos negativos, que auxiliam na má execução das tarefas, influenciando diretamente na prestação dos serviços.



Para a mudança deste cenário é necessário que se coloque em prática as ferramentas do endomarketing, que são alicerce para um bom relacionamento interno, valorização e motivação do colaborador, afim de transformar a empresa em um local agradável de se trabalhar, mudando sua imagem perante aos seus servidores.

Esta pesquisa traz um imensurável ganho acadêmico para os pesquisadores no que tange ao crescimento das relações profissionais e interpessoais, auxiliando no profissionalismo e respeito ao próximo, aspectos que trazem somente retornos positivos, tanto no trabalho, quanto na vida pessoal. Ainda contribuiu positivamente para que a empresa repensasse sua gestão, levando em consideração não apenas os objetivos organizacionais, mas em busca de uma melhoria na prestação de seus serviços, dando ênfase ao seu trabalho em prol da sociedade que serve.

Concluindo, os pesquisadores sugerem que hajam mais estudos futuros sobre o assunto em questão, no que se refere às aplicações de endomarketing nas empresas públicas, pois de acordo com a pesquisa feita, existe uma quantidade mínima de assuntos relacionados à isso. Essa sugestão se deve à grande importância a que esse tema se remete, além de ser uma problemática constante na gestão pública no que tange à má qualidade do serviço público proveniente da desmotivação do servidor.

## REFERÊNCIAS

*A Melhoria Da Gestão Pública Depende Da Qualificação Do Servidor*. Documento disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/a-melhoria-da-gestao-publica-depender-da>> Acesso em 05 de Outubro de 2016.

BATISTA, Vagner de Souza. *Gestão pública no Brasil: modelos e formas de controle na busca pela ética e eficiência*. Conteudo Juridico, Brasilia-DF: 27 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.52600&seo=1>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

BATITUCCI, Márcio Dayrel. *Recursos Humanos 100%: a função RH no terceiro milênio*. RJ: Qualitymark, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

\_\_\_\_\_. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pretenci Hall; 2004.

BONETE, Roselaine; RIBAS, Fabio Teodoro. AS FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS

COLABORADORES DO INSTITUTO CULTURAL E DESPORTIVO MUTIRÃO. *Global Manager Acadêmica*, v. 1, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/viewFile/82/93>> Acesso em: 23 de maio de 2016.

BRABO, Wagner Costa. *O Endomarketing Na Gestão Pública*. 2010. 60 f. Pós-Graduação “Lato Sensu”, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/b001648.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/b001648.pdf)> Acesso em: 14 de maio de 2016.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. *Respirando endomarketing*. 2.ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. *Um olhar sobre o Marketing interno*. 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

\_\_\_\_\_. *Qualidade: Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. 1.Ed. Nacional – 2000. Editora L&PM.

CAMPOS, Kamila de Mesquita. O Endomarketing Na Gestão Pública Com Foco Na Qualidade: O Caso Do Viva Cidadão. *Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão*. São Luiz, Universidade Federal do Maranhão – UFMA, 2009, n. 5, dezembro de 2009. Disponível em: <[http://www.cambiassu.ufma.br/cambi\\_2009/mesquita.pdf](http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2009/mesquita.pdf)> Acesso em: 13 de maio de 2016.

CARDOSO, Eliane Gomes de Bastos Cardoso; PEDRO, Nívea Simone de Freitas. *Servidores Públicos: um breve estudo*. Documento disponível em:

<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10324](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10324)> Acesso em: 30 de setembro de 2016

CARVALHO, Desireé de Souza Freccia de. *Endomarketing na Gestão Pública*, Florianópolis: Unisul Virtual; 2010.

CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002.

\_\_\_\_\_. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark Editora Ltda, 1994.

DE BASTOS CARDOSO, Eliane Gomes; DE FREITAS PEDRO, Nívea Simone. *Servidores Públicos: Um breve estudo*.

DEUS, Ana Carolina Rodrigues De. *Comunicação Interna E Endomarketing Na Administração Pública: Uma Necessidade?* 2012. 17 f. Pós-Graduação - Especialização Em Assessoria De Comunicação E Marketing, Universidade Federal De Goiás, Goiânia, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/4488>> Acesso em: 12 de maio de 2016.

Di PIETRO, Maria Sylvia Zanela. *Direito Administrativo*, 21<sup>a</sup>. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

DOURADO, Augusto. *A Importância do Servidor Público*. 22 out. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/importancia-do-servidor-publico-artigo-de-augusto-dourado>>. Acesso em: 14 de setembro de 2016.

ELESBON, Luciana Alves Braga; et al. As Contribuições Do Endomarketing Para Um Melhor Atendimento Na Prestação Dos Serviços Bancários – Um Estudo De Caso. *Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280*. Colatina, 2012, vol. 13, n. 2. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1421/860>> Acesso em: 14 de maio de 2016.

ELIAS, Maria Stela. *A importância da utilização do Endomarketing para a Gestão Pública, utilizando os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, no Distrito Sanitário CIC*. 2010. 19 f. Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade Tuiuti Do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/05/A-IMPORTANCIA-DA-UTILIZACAO-DO-ENDOMARKETING-PARA-A-GESTAO-PUBLICA-UTILIZANDO-OS-RESULTADOS-DA-PESQUISA-DE-CLIMA-ORGANIZACIONAL.pdf>> Acesso em: 14 de maio de 2016;

FERREIRA, Lenivaldo da Silva. *Tipos de Pesquisa para o que é e para que serve*. 2012. Documento disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/tipos-de-pesquisas-o-que-e-e-para-que-serve/5236/>> Acesso em: 27 de outubro de 2016.

FILHO, Marçal Justen, *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005

GARCIA, Amanda da Silva. *A Contribuição da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores de uma Organização: estudo de caso XP Investimentos, matriz Rio de Janeiro/RJ*. 2010. 159 f. Graduação em Administração, Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-monografia-amanda-silva-garcia.pdf>> Acesso em: 27 de setembro de 2016.

Gasparini, Diogenes. *Direito Administrativo*, ed.8ª, São Paulo: Saraiva, 2003

GONÇALVES, Maria Denise Abeijon Pereira. *A Gestão Pública sob o novo paradigma da eficiência*. 2013. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br:8080/portal/conteudo/gest%C3%A3o-p%C3%BAblica-sob-o-novo-paradigma-da-efici%C3%AAnCIA>> Acesso em: 25 de outubro de 2016.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento E Serviços: A Competição Por Serviços Na Hora Da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROSS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JÚNIOR, Marcos Haroldo Costa; TÓFANI, Flávio. *A importância da utilização do endomarketing para a gestão pública estratégica*. ANO. 11 f. Pró-Reitoria De Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão - Curso de Especialização "Lato Sensu" em Marketing e Comunicação, Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte, Ano. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-da-utilizacao-do-endomarketing-para-a-gestao-publica-estrategica/2492/#ixzz13gaiXaHg>> Acesso em: 13 de maio de 2016;

LANE, J. E. *New Public Management*. London: Routledge, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa*. São Paulo: Atlas, 1994

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Varejo*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAVALL, Luciano Campos; LUCHINI, Adriana de Mello. *Manual Para A Construção De Trabalhos De Conclusão De Curso*. Teófilo Otoni, Faculdades Unificadas Doctum Teófilo Otoni; 2013. 63 f.

MATOS, Francisco Gomes. *Estratégia de Empresa*. São Paulo: Editora Makron Books, 2004.

MAZZA, Alexandre. *Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MELO, Juliana Guimarães. *ENDOMARKETING: análise das estratégias em uso na Dataprev/PB*. 2009. 79 f. Graduação em Administração, Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, João Pessoa, 2009. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/\\_resources/files/\\_modules/academics/academic\\_s\\_1822\\_201002281826056ac7.pdf](http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academics/academic_s_1822_201002281826056ac7.pdf)> Acesso em: 30 de setembro de 2016.

LLAURADÓ, Oriol. *Escala de Likert: O que é e como utilizá-la*. 2015. Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/escala-likert/>> Acesso em: 27 de outubro de 2016.

SANTOS, Ana Paula Perini Teixeira dos; et al. *Endomarketing Como Ferramenta Para Aumento De Produtividade Empresaria*. 2009. 9 f. Curso De Administração Das Faculdades Integradas Antonio Eufrásio De Toledo De Presidente Prudente, Presidente Prudente, 2009. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1783/1702>> Acesso em: 23 de maio de 2016.

SANTOS, Kênia Cristina Gonçalves dos. *Endomarketing como Estratégia Competitiva*. Documento disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-como-estrategia-competitiva/43045/>> Acesso em: 25 de setembro de 2016.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TORQUATO, Gaudencio. *Comunicação: Relações Públicas*. São Paulo: Editora Cengage, 2004.

ULYSSEÁ, Júlia Antunes. *Plano estratégico de marketing da doçaria Patrícia Goedert*. 2009. fls.. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289573.pdf>> Acesso em: 20 de outubro de 2016.

*Diferença entre gestão pública e gestão privada*. Documento disponível em: <<https://www.iped.com.br/materias/administracao/diferenca-gestao-publica-gestao-privada.html>> Acesso em 05 de Outubro de 2016.

*Universo e Amostra*. Disponível em: <<http://catemidio.comunidades.net/universo-e-amostra>> Acesso em: 27 de outubro de 2016

A *Teoria das Amostras*. Disponível em: <<http://www2.anhembri.br/html/ead01/metodologia-pesquisa-cientifica-sequencial/lu02/lo1/index.htm>> Acesso em: 27 de outubro de 2016



## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO ADAPTADO USADO NA PESQUISA DE CAMPO



### FACULDADES UNIFICADAS DOCTUM – TEÓFILO OTONI

#### CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 8º PERÍODO

#### Questionário de pesquisa adaptado do Centro Universitário de João Pessoa

Esta pesquisa é oriunda de um trabalho monográfico sobre o tema : **Endomarketing como ferramenta estratégica para melhoria na prestação de serviços**, conclusão do curso de Administração. O objetivo proposto é a coleta de informações através deste com os empregados, já que o campo empírico é esta instituição.

#### Os formulários não necessitarão de identificação.

1. Qual seu sexo ?

- Feminino                       Masculino

2. Qual a sua idade ?

- 18 a 25 anos                       41 a 50 anos  
 26 a 30 anos                       Acima de 50 anos  
 31 a 40 anos

3. Qual o seu estado civil ?

- Solteiro (a)                       Viuvo (a)  
 Casado (a)                       Outro (a)  
 Divorciado (a)

4. Há quanto tempo o Sr.(a) trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano                       8 a 10 anos  
 1 a 3 anos                       Mais de 10 anos  
 3 a 7 anos

5. O que mais te atraiu a trabalhar nesta empresa?

- Salário e Benefícios                       Região que a empresa está instalada  
 Busca por estabilidade                       Outro. \_\_\_\_\_  
 Realização profissional

6. O seu trabalho é importante para a empresa ?

- Sem importância                       Importante  
 Pouca Importancia                       Muito importante



