



Uniceub - Centro Universitário de Brasília

Programa de endomarketing no FNDE:

Um estudo de caso

Graziella Romanini Beviláqua

Graziella Romanini Beviláqua

Programa de endomarketing no FNDE:

Um estudo de caso

Monografia apresentada ao
Centro Universitário de Brasília
- UniCEUB como um dos pré-requisitos
para obtenção do grau de
Comunicação Social

Brasília – DF,

Junho de 2005

BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. COORDENADORA DO CURSO Profª. Maria Gláucia Pereira de Lima Pontes Magalhães	
2. PROFESSOR ORIENTADOR Prof. Edmundo Brandão	
3. PROFESSOR CONVIDADO Prof. Érico Silveira	
4. PROFESSOR CONVIDADO Prof. Marcella Godoy	
MENÇÃO FINAL	

Brasília-DF,

Junho de 2005

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças nos momentos mais difíceis. Aos meus pais por terem me proporcionado à realização desta monografia. Ao meu amor, que sempre acreditou em mim, e, também, pelo apoio, compreensão, carinho e incentivo que me proporcionou durante este trabalho. Agradeço, também, a todos aqueles que acompanharam de perto esta jornada.

“A persistência é o caminho do êxito”

(Chaplin)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Pesquisas com os funcionários	50
Gráfico 2 – Flexibilidade a mudanças.....	51
Gráfico 3 – Tempo que leva para mudar.....	52
Gráfico 4 – Satisfação do funcionário.....	52
Gráfico 5 – Capacitação de funcionários.....	53
Gráfico 6 – Incentivo aos funcionários.....	54
Gráfico 7 – Objetiva satisfação.....	54
Gráfico 8 – Preocupação com o aperfeiçoamento.....	55
Gráfico 9 – Política de remuneração	56
Gráfico 10 – Cuidado com o cliente interno	57

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Elementos do processo de comunicação.....21

Quadro 2 – Avaliação dos resultados.....59

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

ONGs – Organizações Não Governamentais

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

DIRAT – Diretoria de Administração e Tecnologia

CGPEO – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

CODEP – Coordenação de Administração e Desenvolvimento de Pessoas

DIDAV – Divisão de Desenvolvimento e Avaliação

LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento

PAI – Projeto de Ambientação Institucional

RESUMO

O esforço das organizações em motivar seus empregados acarreta no melhor atendimento do cliente externo. É esse o objetivo do endomarketing: Obter através da satisfação do funcionário seu comprometimento com a empresa.

Assim, este estudo pretende verificar se existe ou não um programa formal de endomarketing no Fundo Nacional da Educação.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VII
LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....	X
RESUMO.....	X
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Tema e delimitação do tema.....	11
1.2 Problema de pesquisa.....	11
1.3 Justificativas.....	12
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Geral.....	12
1.4.2 Específicos.....	13
1.5 Hipótese.....	13
1.6 Limitação de pesquisa.....	14
1.7 Metodologia.....	14
1.8 Estrutura do trabalho.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Marketing.....	16
2.2 Comunicação.....	20
2.2.1 Comunicação interna.....	23
2.3 Endomarketing.....	28
3 APROFUNDAMENTO DO TEMA.....	34
3.1 Organização Interna.....	37
4 METODOLOGIA.....	42

4.1	Classificação da pesquisa.....	42
4.1.1	Estudo de caso.....	44
4.1.2	Pesquisas descritivas.....	45
4.1.3	Pesquisa bibliográfica	46
4.1.4	Pesquisa documental.....	47
5	RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	48
5.1	Amostra.....	48
5.2	Resultados das pesquisas.....	50
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
6.1	Conclusões.....	58
6.2	Recomendações.....	61
7	ANEXOS.....	63

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia as empresas brasileiras preocupam-se bastante com seu público interno, por isso a implantação do endomarketing se tornou cada vez mais comum.

Endomarketing ou marketing interno é toda ação de marketing voltada para o público interno de uma empresa. O principal objetivo é a construção de relacionamentos entre os funcionários e a organização.

A administração do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE – procura atender seu público interno, através do Projeto de Qualidade de Vida e do Projeto de Ambientação Institucional.

1.1 Tema e delimitação do tema:

“Programa de endomarketing do FNDE: Um estudo de caso”.

1.2 Problema de pesquisa

Existe um programa formal de endomarketing no FNDE?

Se existe um programa formal de endomarketing, este pode contribuir para disseminação dos programas de Qualidade de Vida do FNDE?

1.3 Justificativas

Existe pouca participação dos funcionários nos programas de Qualidade de Vida do FNDE, que se queixam de falta de informação. Não foi feita na instituição nenhuma pesquisa deste tipo, por isso novos conhecimentos serão obtidos, tornando possível uma melhor administração dessas informações com intuito de conseguir maior aderência às ações de Qualidade de Vida.

1.4 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo verificar a existência de um programa formal de endomarketing no FNDE e, caso exista, sua contribuição para o programa de Qualidade de Vida do órgão.

1.4.1. Geral

Verificar se existe um programa formal de endomarketing no FNDE.

Se existente verificar se o programa de endomarketing pode contribuir para a disseminação dos programas de Qualidade de Vida do órgão.

1.4.2. Específicos

- Pesquisar endomarketing;
- Analisar o endomarketing como facilitador de disseminação de informação na instituição;
- Analisar o Programa de endomarketing do FNDE;
- Avaliar a eficiência do programa de endomarketing do FNDE.

1.5 Hipótese

As hipóteses a serem testadas na presente monografia são:

1. Existe um programa formal de endomarketing no FNDE.
2. Não existe um programa formal de endomarketing no FNDE.
3. Caso seja existente no órgão, o endomarketing contribui para disseminação de informação dos programas de Qualidade de Vida do FNDE.
4. Caso seja existente no órgão, o endomarketing não contribui para disseminação de informação dos programas de Qualidade de Vida do FNDE.

1.6 Limitação de pesquisa

A pesquisa teve como limitação principal o fato de ser um estudo de caso do FNDE, ou seja, não poderá ser aplicada em outras empresas. Pelo fato do FNDE ser um órgão público existe muita burocracia, o que se torna uma limitação, pois existem inúmeras barreiras para realização de um trabalho de pesquisa e de endomarketing.

1.7 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi um estudo de caso aplicado no FNDE.

Utilizou-se a pesquisa descritiva. Os métodos de coleta utilizados foram à pesquisa bibliográfica e documental, além de pesquisa de campo com abordagem quantitativa.

1.8 Estrutura do trabalho

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura sobre o tema endomarketing. No Capítulo 3 mostra-se um aprofundamento do tema a ser desenvolvido neste trabalho. No Capítulo 4 expõe-se a metodologia de pesquisa utilizada na execução deste trabalho. No Capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa, com os devidos comentários. No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações obtidas a partir do trabalho realizado. Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing

Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

(KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p.31)

Segundo Kotler e Armstrong (1998) o objetivo do marketing é satisfazer as necessidades do cliente. O primeiro passo para compreensão do conceito de marketing é saber que:

Necessidades são exigências humanas básicas que quando moldadas pela sociedade tornam-se desejos. A partir do momento que os desejos podem ser comprados nascem as demandas.

O produto é qualquer oferta que possa suprir uma necessidade ou desejo, podendo ser tangível (bens) ou intangível (serviços). Valor é a razão entre a relação de custo/benefício do cliente. Troca é um processo de negociação entre duas ou mais partes, onde cada parte possui algo de valor para outra, quando há um acordo ocorre à transação. Transação é a comercialização de valores entre duas partes. A partir deste conceito nasce o marketing de relacionamento, a empresa trata cada cliente de modo personalizado para que seja mantido o vínculo entre o mesmo e a empresa.

O processo de marketing nas empresas é dividido nas seguintes etapas:

A primeira analisa as oportunidades de marketing; A segunda, seleciona o consumidor-alvo, esta possui quatro passos a serem seguidos:

- Mensuração e previsão de mercado que consiste em fazer uma estimativa do tamanho do mercado atual e de seus vários segmentos, com o objetivo de conhecer seus mercados potenciais.
- Segmentação de mercado agrupa o público em diferentes classes que reagem de maneira semelhante às ações de marketing. A empresa deve distinguir qual segmento lhe oferece melhores condições de alcançar seus objetivos.
- Após segmentar o mercado a empresa avalia cada segmento e define o mercado-alvo.
- Definido o mercado-alvo deve-se posicioná-lo, ou seja, a empresa decide que posição ocupar dentro do segmento previamente escolhido. A posição é o lugar que o produto ocupa na mente do consumidor, ele deve ocupar uma posição clara, distinta e

desejável na mente do consumidor. Depois de escolhida a posição a empresa deve comunicá-la ao seu público.

Quando selecionado o público-alvo a empresa necessita analisar o mercado a fim de conhecê-lo e posteriormente atender as necessidades e desejos do mesmo.

Na terceira etapa do processo de marketing a empresa começa o planejamento do mix de marketing que é o aglomerado de táticas da empresa para criar um forte posicionamento nos mercados alvo. O mix de marketing é o conjunto de ações da empresa com o objetivo de influenciar a demanda do seu produto. O ponto de vista da empresa quanto aos meios de influenciar os clientes é representado pelos quatro P's:

- Produto (*product*): são analisados diversos itens, como características, acessórios, instalações, instruções, serviços, garantia, design, embalagem, marca, serviços adicionais, o produto é toda combinação de bens e serviços que a empresa oferece.
- Preço (*price*): é o valor que o cliente paga para obter o produto.

- Praça (place): são os canais, exposição ao mercado, ou seja, as atividades da empresa que tornam o produto disponível para o consumidor alvo.
- Promoção (promotion): consiste nos métodos de promoção, pessoal de vendas, propaganda, meios, as atividades que comunicam os atributos do produto.

Do ponto de vista do consumidor cada ferramenta é criada para oferecer um benefício ao cliente, os quatro c's: Necessidades e desejos dos clientes (customer needs and wants); Custo para o cliente (cost to the customers); Conveniência (convenience); Comunicação (communication).

Depois de desenvolvido o mix de marketing, a empresa deve colocá-lo em prática, através da última etapa do processo; a administração do esforço de marketing. Esta fase possui mais quatro passos: análise, planejamento, implementação e controle.

Depois da análise do mix de marketing a empresa faz o planejamento de marketing. Definido o plano de marketing, a empresa transforma-os em ações. Com a implantação desses planos e das atividades de marketing a empresa parte para a avaliação dos resultados dos mesmos.

2.2 Comunicação

A palavra COMUNICAÇÃO é originada do latim COMMUNICARE, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. Segundo o Dicionário de Comunicação, comunicar implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações. (MATOS, 2004, p.23)

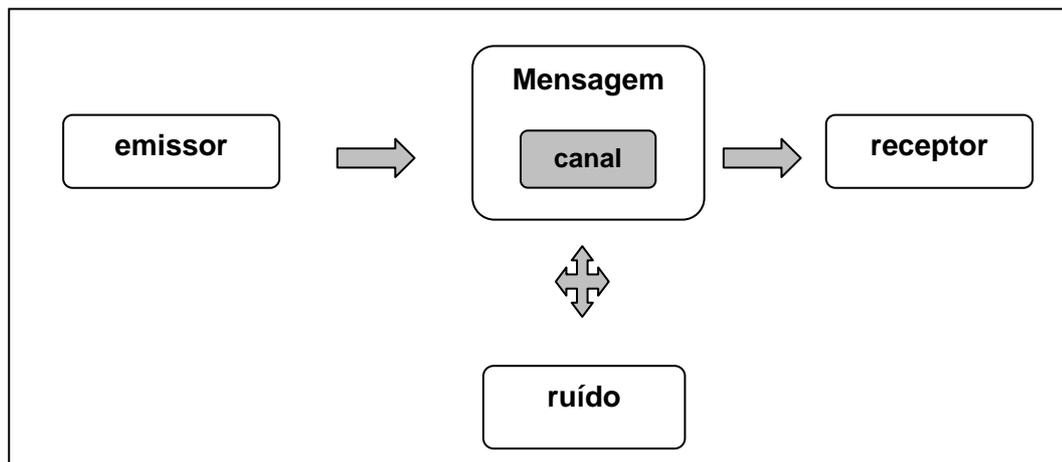
Segundo Matos (2004) comunicar é tornar algo comum, participar, fazer saber. Comunicação é o ato ou efeito de comunicar, as palavras chave que definem comunicar são participação e interação.

Segundo Chiavenato (2001), a comunicação é utilizada como meio de integração e discórdia desde o tempo dos homens da caverna. Tanto naquela época como no século XXI os mecanismos básicos de comunicação (sons, gestos, expressões e atitudes) quanto o aparato humano básico (cérebro, sistema nervoso, fala audição, visão etc.) são iguais, parecendo, assim, que o processo comunicativo ainda está engatinhando, apesar das sofisticções e da sua importância e influência.

Segundo Matos (2004), a comunicação é o centro das atividades humanas, nada acontece sem que haja comunicação. Comunicar bem não é só falar e ouvir, mas se fazer entender. A comunicação está além das palavras. Ela também é uma troca de emoções e sentimentos, podendo ser verbal, escrita ou corporal. Sua falta ou deficiência, tanto nas empresas como na sociedade, resulta em conflitos, problemas de gestão, erros etc.

Segundo Oxner e Charlab (1995), antes da era da informática a palavra “informação” se referia a adquirir conhecimento através de livros e sábios, mas o computador revolucionou este significado, possibilitando que a informação seja coletada, manipulada, trocada e processada.

Para a compreensão do processo de comunicação, pontua Kunsch (2003), é preciso conhecer os elementos básicos que o compõe, que são: a *fonte* que inicia a comunicação; a *mensagem* é a informação, ou seja, o conteúdo da comunicação; o *codificador* converte a mensagem em linguagem; o *canal* é o meio que veicula ou transmite a mensagem; o *decodificador* interpreta a mensagem através de um código pré-determinado, a linguagem; a *linguagem* é o sistema de signos que serve de meio de comunicação entre indivíduos e pode ser percebido pelos órgãos dos sentidos; o *receptor* quem recebe a mensagem decodificada.



Quadro 1 - Elementos do processo de comunicação

Com base nesse processo, Matos (2004) diferencia o conceito de informação e comunicação. Informação é quando o receptor passa uma quantidade de dados que elimina dúvidas, ou seja, a informação é constituída de um emissor, uma mensagem e um receptor. A comunicação acontece quando o emissor decodifica a informação e a manda de volta para o emissor. Esse retorno da informação é o *feedback*, esse processo dinamiza a comunicação. Ainda segundo Matos (2004), para estar apto a elaborar uma mensagem deve-se responder as seguintes perguntas: O quê queremos comunicar? Para quem? Quando? Onde? Como? E por quê? Obtém-se, assim, uma comunicação clara ou um encontro de idéias.

Nirenberg (1991) considera importante a análise do motivo e da intenção da mensagem, para que seja decodificada da maneira correta. Existem vários tipos de mensagens. Uma delas é a denotativa. Esta é factual, a mensagem explicita, não abre espaço para interpretações individuais. Outra é a mensagem conotativa, constituída por elementos subjetivos, que varia conforme a capacidade de entendimento do leitor.

2.2.1 Comunicação interna

Conforme Matos (2004) consolidou-se no meio empresarial a importância da comunicação dentro da empresa, visando um maior engajamento e motivação dos funcionários para a consolidação dos objetivos e metas da organização.

Segundo Kunsch (2003) a primeira coisa a ser comentada quando se trata de comunicação nas organizações é de sua importância para o relacionamento entre os setores da mesma.

Os funcionários, sob a ótica de Matos (2004), sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa onde trabalham por isso a necessidade da comunicação empresarial, um bom programa de comunicação interna destina-se à difusão de informação sobre as suas atuações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos etc.

Os principais veículos internos para essa difusão de informação são: Cartazes, convites, folhetos, intranet e publicações especiais.

Porém, como emitente de informação, pontua Kunsch (2003), a organização não deve se iludir pensando que toda a sua comunicação causa efeitos positivos desejados ou é aceita e respondida como planejado.

Para tornar o ato da comunicação empresarial mais perceptível, Kunsch (2003) analisa os seguintes elementos do processo comunicativo nas organizações:

➤ Barreiras na Comunicação - São problemas, ruídos, que dificultam a comunicação. Podem ser classificadas em barreiras gerais e barreiras na comunicação organizacional.

- As Barreiras Gerais podem ser: mecânicas, influência de fatores físicos como o barulho; fisiológicas, problemas genéticos ou de má formação de órgãos vitais da fala como surdez e gagueira; semânticas, uso de signos e códigos não comuns ao receptor; ou psicológicas, aos estereótipos e preconceitos que prejudicam a comunicação.

As classes de barreiras na comunicação organizacional mais gerais são: as pessoais, a dificuldade na informação depende de cada um, de sua personalidade, do seu estado de espírito, das emoções, dos seus valores etc; as administrativas ou burocráticas, sujeitas ao método como a organização passa suas informações adiante; o excesso e a sobrecarga de informações, meios de comunicação desnecessários decorrentes da falta de seleção confundem o receptor que não consegue assimilar todas as informações transmitidas, esgotando-o; E, finalmente, as informações incompletas e parciais que são as informações fragmentadas, distorcidas, ou sujeitas a dúvida.

➤ Níveis de análise da comunicação e de seus problemas - Subdividem-se em:

- Intrapessoal: o indivíduo como receptor de informações, a preocupação maior é com a eficácia da comunicação que dependerá de cada indivíduo;
- Interpessoal: comunicação entre indivíduos, depende de como as pessoas se relacionam e se aceitam;
- Organizacional: redes de sistemas de dados e fluxos que ligam os funcionários da organização entre si;
- Tecnológico: uso de equipamentos mecânicos e eletrônicos para processar, armazenar, traduzir e distribuir informações.

➤ Redes formal e informal

- Comunicação formal: É o grupo de canais e meios de comunicação originários da própria organização. Utilizam diversos veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos etc., para enunciar comunicados, ordens, portarias etc.

- Comunicação informal: surge da relação entre as pessoas. Pode satisfazer dúvidas e curiosidades que podem ser formados quando os canais formais não trazem informações claras e suficientes. Por ser espontânea e flexiva quando construtiva, ajuda a encontrar respostas mais rápidas.

➤ Fluxos comunicativos - guiam à comunicação em várias direções dentro da organização. Entre eles estão:

- Os descendentes ou verticais, a comunicação de cima para baixo, ou seja, dos superiores para seus subalternos;
- Os ascendentes, de baixo para cima, é a comunicação de quem se encontra na posição inferior para superior; os horizontais ou laterais, acontece no mesmo nível, entre pessoas em posições hierárquicas semelhantes; transversais se dão em todas as direções e faz-se presente nos outros fluxos.

Para esses fluxos usam-se diversos meios de comunicação, como: orais (podem ser diretos: conversa, diálogo etc.) e indiretos (telefone, rádios etc.); escritos (material informativo impresso); pictográficos (diagramas, fotografias etc.); simbólicos (bandeiras, sirenes etc.); audiovisuais (vídeos institucionais, de

treinamentos etc.); telemáticos (intranet, telefones celulares etc.); E presencial pessoal (teatro como comunicador).

Além disso, lembra Matos (2004) é necessária à criação de fluxos entre a empresa e seus funcionários os integrando, pois quando estimulados a participar e favorecendo o desenvolvimento conseguem atingir a realização pessoal e profissional. Porém, é preciso conhecer o público interno e saber a eficácia dos veículos e mensagens de comunicação interna. Essas informações são obtidas através de pesquisas.

Administração e comunicação interna são atividades interligadas. A comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. Nesse cenário, a importância da comunicação interna deve ser destacada como fator estratégico para a busca constante de melhoria de qualidade de vida no trabalho.

(MATOS, 2004, p.52)

Fortes (2003) diz que a informação é necessária para ativar o processo entre o público e a empresa, por isso é importante conhecer o público interno, para isso deve-se descobrir suas atitudes, aspirações e opiniões desses grupos através de pesquisas. Essas são importantes para saber o que o público interno pensa e espera da organização. Podendo, assim conhecer e tentar resolver os problemas do público.

2.3 Endomarketing

Temos a palavra grega endon, que significa “em, para dentro, dentro de”, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

(BEKIN, 1998, p. 12)

Segundo Bekin (1998), criador do conceito e da marca, endomarketing é o conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa. Bekin, ainda diz que sua função é aplicar o conceito de cliente nos funcionários da organização.

Já Cerqueira (1994) define endomarketing como o processo de comunicação que permite a venda e consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa através dos veículos de comunicação. O marketing interno objetiva vender a empresa para o funcionário com objetivo de motivá-lo.

Segundo Bekin (1998) para conquistar clientes à empresa deve saber que sua função não é além de produzir os ou serviços, proporcionar benefícios para os clientes.

Toda empresa deve sustentar a idéia de satisfazer o cliente, ou seja, é importante a preocupação em reter o cliente.

Bekin (1998) coloca que para implantar o marketing deve-se fazer uma pesquisa com os funcionários, estabelecer descrição do cargo e do perfil do funcionário e capacitar os funcionários. Como foi dito por Bekin (1998) endomarketing é o marketing voltado para o interior da empresa, ou seja, utiliza os mesmos instrumentos utilizados pelo marketing.

Em sua tese de mestrado Inkotte (2000) diz que o conceituar endomarketing como venda da imagem para os empregados da empresa é errônea, pois a preocupação do marketing não é somente a venda, é também identificar desejos e necessidades do público-alvo e fazer a manutenção do mesmo.

A partir da classificação de demanda feita por Kotler (1992), Inkotte (2000) faz uma adaptação da mesma para o endomarketing:

- Demanda negativa: Quando o cliente interno está insatisfeito com a empresa a ponto de passar grande parte do seu tempo enviando currículos a outras empresas.
- Demanda inexistente: o cliente interno se mostra indiferente às tentativas de modificar a empresa.
- Demanda latente: quando o cliente interno quer mudar, mas a empresa não oferece apoio.

- Demanda declinante: o cliente interno assimila as mudanças da empresa, mas com o tempo perde o interesse.
- Demanda plena: os clientes internos estão satisfeitos com as mudanças da empresa.
- Demanda excessiva: Apesar da satisfação do cliente interno as mudanças são introduzidas lentamente.
- Demanda indesejada: o cliente interno percebe que as mudanças na empresa têm o objetivo de aumentar os lucros e não da sua satisfação.

Inkotte (2000) apresenta também o composto de endomarketing ou o endomarketing mix, ele transforma os 4p's do composto de marketing nos 4c's da seguinte forma:

- Companhia ou produto-empresa – este elemento do composto classifica as características funcionais de uma empresa em físicas e de imagem. As físicas são os fatores de manutenção como um ambiente iluminado, boas condições materiais de trabalho. As de imagem incluem itens de expressão, uso da criatividade, satisfação profissional e etc. O endomarketing propõe com o produto-empresa mudar o

conceito de exploração do empregado para enriquecimento da empresa.

- Custos – equivale ao preço do composto de marketing e está relacionado às despesas que a empresa tem em recursos humanos, incluindo os salários dos empregados.
- Coordenadores – corresponde ao ponto de distribuição, pois é um grupo composto por funcionários responsáveis por tornar o produto-empresa disponível para os demais.
- Comunicação – é a parte visível do programa de endomarketing, está para a promoção no mix de marketing. São os métodos, técnicas, recursos e meios da organização se dirigir ao cliente interno.

Inkotte (2000) completa a transmutação das ações de marketing para o endomarketing falando sobre a laboração, execução e avaliação do programa de endomarketing. Segundo o autor um programa de endomarketing é elaborado por três setores dentro da organização, o de marketing, recursos humanos e relações públicas. Ele divide suas funções e responsabilidades da seguinte forma: O programa começa no departamento de marketing responsável por elaborar e aplicar as pesquisas que irão direcionar a escolha dos instrumentos e das ações de

endomarketing a serem desenvolvidas. Os recursos humanos complementam os resultados das pesquisas com suas recomendações. E, finalmente as relações públicas executam o programa de endomarketing com a supervisão do departamento de marketing, que aplicará uma nova pesquisa para avaliar os resultados dos esforços de endomarketing.

“Modelo” Teórico de um Programa Formal de Endomarketing
(Bekin (1998), Inkotte (2000))

1. A empresa deve realizar pesquisas constantemente com o cliente interno, a fim de conhecer suas necessidades.

A partir dos resultados das pesquisas, a empresa deve:

2. Ser flexível a mudanças;
3. Não deve demorar a mudar;
4. Capacitar os funcionários;
5. Satisfazer as necessidades dos funcionários;
6. Incentivar o funcionário a mudar junto com ela;
7. Ter como objetivo a satisfação do funcionário;
8. Procurar se aperfeiçoar constantemente para evitar declínio;
9. Possuir uma política de remuneração justa;
10. Ao tomar conta dos funcionários a empresa contribui para o bom atendimento do seu público externo.

3. APROFUNDAMENTO DO TEMA

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE foi criado em 21 de novembro de 1968 e vinculado ao Ministério da Educação em 15 de setembro de 1969, tornando-se uma autarquia. Esse capta e distribui recursos financeiros a vários programas e projetos para o Ensino Fundamental e Pré-escolar no Brasil. Seu objetivo é garantir que todas as crianças, jovens e aqueles que não tiveram acesso à escola em época apropriada, possam concluir o Ensino Fundamental.

Por ser um órgão do governo que recolhe e distribui recursos para todo o Brasil, o FNDE é uma empresa de porte grande, cuja sede ocupa um prédio com 16 andares, onde trabalham em média 1500 funcionários, dentre estes servidores, prestadores de serviço e estagiários. Esses recursos captados são distribuídos para Governos Estaduais, Distrito Federal, Prefeituras Municipais e Organizações Não-Governamentais (Ongs), para atendimento às escolas públicas do Ensino Fundamental, de acordo com a estratégia educacional definida pelo Ministério da Educação. Esses são dirigidos para ações, como construção, ampliação, reforma e conclusão de unidades escolares; Capacitação e formação continuada de professores, aquisição de equipamentos e adaptação de escolas, além da produção e impressão de material didático-pedagógico.

O FNDE dispõe de uma linha de financiamento para projetos educacionais direcionados ao Ensino Fundamental. Os principais programas financiados e executados pelo FNDE são:

- Programa Nacional de Alimentação Escolar, que garante os recursos financeiros para suprir as necessidades nutricionais dos alunos, uma média de 35,4 milhões de alunos que recebem a merenda escolar nos 200 dias letivos.
- Programa Nacional do Livro Didático, que produz e distribui gratuitamente os livros didáticos para alunos das escolas da rede pública, cerca de 170 mil escolas são beneficiadas com livros didáticos.
- Programa Dinheiro Direto na Escola, que é direcionado as redes estaduais e municipais de ensino fundamental, foram aplicados R\$ 2,5 bilhões nas escolas públicas, de 1995 a outubro de 2002.
- Programa Nacional Biblioteca da escola, que seleciona e distribui obras literárias e de formação histórica, econômica e cultural a professores e alunos do ensino fundamental, 30,7 mil escolas receberam material voltado à formação de professores no ano 2000.
- Programa Nacional de Saúde do Escolar, que identifica e corrige problemas de saúde que comprometam o desempenho escolar dos educandos. Cerca de 46 mil escolas e 3 milhões de alunos participarão da Campanha "Olho no Olho" em 2003 e 5,6 milhões de alunos

consultados e tratados pela Campanha "Quem Ouve Bem, Aprende Melhor!".

- Programa Nacional de Transporte do Escolar, que disponibiliza veículos automotores, destinados ao transporte diário dos alunos do Ensino Fundamental público e da Educação Especial, com prioridade a alunos residentes na zona rural, de modo a garantir seu acesso e permanência na escola. Mais de cinco mil municípios receberam recursos para aquisição de transporte escolar, R\$ 300 milhões, de 1995 até outubro de 2002, foram investidos em transporte para levar o aluno à escola.
- Programa Supletivo (Recomeço), que apóia Estados e Municípios para Educação de Jovens e Adultos, em 2002 1,2 milhão de jovens e adultos foram beneficiados.

3.1. Organização Interna

A estrutura organizacional do FNDE se desencadeia a partir de quatro diretorias.

A diretoria que precede o setor responsável pelo programa de qualidade de vida – QVT – é a Diretoria de Administração e Tecnologia – DIRAT. Esta é diretamente ligada aos recursos de informação, tecnologia e modernização administrativa. Entre outras coordenações a DIRAT compreende a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – CGPEO.

Compete a CGPEO planejar, coordenar e controlar as atividades relativas à administração de pessoal e à administração de serviços gerais. Dentro dessa temos ainda a Coordenação de Administração e Desenvolvimento de Pessoas – CODEP, que realiza atividades de planejamento, execução, coordenação, supervisão e controle dos assuntos relativos a cadastro, pagamento, seguridade social e benefícios, desenvolvimento/capacitação e avaliação de pessoal, lotação, legislação e provimentos dirigidos aos servidores. Também é de sua responsabilidade promover ações, pensamentos e políticas que concorram para o desenvolvimento dos empregados da organização, tentando propiciar oportunidades profissionais e satisfação pessoal. O que contribui para o desenvolvimento e a desempenho do profissional em seu ambiente de trabalho. É função dessa coordenação supervisionar diversas divisões, entre elas a Divisão de Desenvolvimento e Avaliação - DIDAV.

Cabe a este setor propor ações que impliquem na melhoria do desempenho dos funcionários, realizar o LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento -

através de reuniões, entrevistas e outras técnicas para coleta de dados e assim diagnosticar possíveis carências de treinamento dos servidores.

As ações desenvolvidas nesse setor são: Treinamento de pessoal que proporciona aos servidores a obtenção de conhecimento, prática e conduta requeridos para a execução de tarefas profissionais que possibilitam seu desenvolvimento, além de promover ações que tem por objetivo aumentar a qualidade de vida dos empregados da organização; Estágio – Recrutamento, seleção, contratação, lotação e administração de estagiários da autarquia; Além do Projeto de Qualidade de Vida, que proporciona aos seus servidores, terceirizados e estagiários atividades voltadas para a qualidade de vida. Na DIDAV é dada grande ênfase e importância para o Projeto de Qualidade de Vida e suas ações, sendo o indivíduo o foco central deste Projeto, alia-se os objetivos e ações de agregação de competência técnica para a gestão de programas e projetos da Autarquia, outras atividades, também importantes, na visão moderna da administração de uma organização do porte da Autarquia que é a qualidade de vida no trabalho.

Portanto serão relacionadas às atividades de qualidade de vida que vêm sendo realizadas pela DIDAV:

- Ginástica Laboral - atividades de melhoria das condições física e mental, combate de doenças ocupacionais;
- Ginástica Localizada e Aeróbica - atividades de melhoria das condições cardiovascular, stress, relaxamento, alongamento e flexibilidade;

- Fisioterapia - atividade de orientação e correção de postura e desempenho de atividades no local de trabalho;
- Oficina de música - Existe um grupo de canto e um grupo de violão que visa o entretenimento cultural;
- Yoga – aulas semanais para os funcionários da autarquia;
- Teatro – está em formação um grupo de teatro do FNDE que é bastante utilizado na propagação das atividades de QVT;
- Cine FNDE – também é semanal para entretenimento;
- Estudo bíblico e grupo de oração;
- Oficina de Talentos da Casa – espaço para o funcionário em atividade e para o funcionário aposentado expor talentos artesanais ou artísticos;
- E-mail saudável – utilização da rede para envio de mensagens que estimulem a reflexão e práticas de atitudes positivas no dia-a-dia;

- Jornal interno voltado para gestão de pessoas (mensal);
- Semana de Qualidade de Vida (anual) – Este evento marca o fechamento das ações do projeto e busca incentivar a participação nos próximos anos.

Trabalham nessa unidade 15 funcionários, sendo que são sete servidores, dois prestadores de serviço e seis estagiários. A divisão tem como uma de suas funções suprir as notícias do Jornal Corrheio FNDE, produzir peças gráficas para uso das atividades de QVT. Organizar e produzir eventos dos setores da autarquia. Essas ações de QVT são freqüentemente divulgadas para os funcionários e o Projeto de Ambientação Institucional.

De acordo com entrevista realizada com alguns funcionários do setor de recursos humanos, pode-se dizer que não existe um programa completo de endomarketing no FNDE. Segundo a coordenadora do programa de QVT não existe comunicação entre todos os setores da autarquia. A servidora complementa dizendo que a função de integrar os setores deveria ser da assessoria de comunicação do órgão, porém esta visa atender somente o público externo. A coordenadora de Administração e Desenvolvimento de Pessoas concorda que não existe endomarketing no FNDE, ou se existe está sendo mal conduzida, entendendo endomarketing como disseminador das informações internas do Órgão.

Porém a Chefe substituta da DIDAV e uma servidora do setor colocam que a divulgação das atividades do programa de QVT fazem parte de um programa de endomarketing. A chefe da DIDAV complementa afirmando que se verifica o retorno

do programa de endomarketing através do quantitativo de participação dos servidores nas ações.

Em maio de 2005 foi iniciada a aplicação de pesquisas direcionadas aos participantes de cada atividade do programa de QVT. A estagiária de Relações públicas coloca que a intranet também tem o objetivo de integrar os setores.

No segundo semestre de 2004 nasceu no órgão o Projeto de Ambientação Institucional – PAI – com o propósito de possibilitar o intercâmbio de conhecimentos e informações entre gestores, servidores, prestadores de serviço e estagiários do FNDE quanto a diretrizes, ações, programas, projetos e atribuições do corpo técnico da autarquia, nos seus diversos segmentos.

Este projeto tem como ações; o bate papo com o presidente, criou-se uma comunicação direta entre os servidores e o gabinete presidencial do FNDE; o ciclo de palestras que permitem o intercâmbio de informações entre as unidades do FNDE; seminários sobre o desempenho institucional; entre outras.

4. METODOLOGIA

4.1 Classificação da pesquisa

Segundo Gil (2002) a classificação da pesquisa com base nos seus objetivos gerais é a mais usual. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa:

- A pesquisa exploratória é simples e objetiva, caracterizada pela existência de poucos dados disponíveis, e tem por objetivo aprofundar e aperfeiçoar idéias e construir respostas antecipadas.
- Na pesquisa descritiva é feita à descrição das características de determinada população ou fenômeno.
- Pesquisa explicativa identifica os fatores determinantes ou contribuintes na ocorrência de fenômenos. É uma pesquisa que visa aprofundar o conhecimento da realidade.

A partir dessa classificação, Gil (2002) traça um modelo conceitual e operativo da pesquisa, este recebe o nome de delineamento. Dá-se ênfase ao procedimento

adotado para coleta de dados. Existem dois grupos nesta classificação: Aqueles cujas fontes são extraídas dos papéis e aqueles que têm como fonte de dados às pessoas.

No primeiro encontramos a pesquisa bibliográfica e a documental. E no segundo estão às pesquisas experimentais, Ex-post facto, levantamento, estudo de campo e estudo de caso.

Ainda segundo Gil (2002):

- Pesquisa bibliográfica é baseada em documentos existentes tais como livros, dicionários, enciclopédias, periódicos, publicações etc.
- A pesquisa documental tem como base documentos que ainda não receberam tratamento de análise ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do pesquisador.
- Experimental é, essencialmente, aquela que determina um objeto do estudo.
- Ex-post facto é aquela em que o experimento foi realizado depois dos fatos.

- Levantamento é aquela que tem como base a interrogação direta das pessoas.

- Estudo de caso tem como base a análise profunda dos fatos.

Os próximos parágrafos trarão um estudo mais aprofundado dos métodos, já citados na introdução, que foram utilizados na presente monografia.

4.1.1 Estudo de caso

Segundo Gil (2002) realiza-se um estudo de caso quando se deseja proporcionar maior nível de profundidade à pesquisa. Gil (2002) coloca que a escolha de um tema é o primeiro passo para elaborar-se uma pesquisa. Logo após essa escolha, para realização do estudo de caso, deve-se definir a unidade-caso. Essa pode ser entendida como um grupo social num contexto definido.

Baseado em Stake (2000), Gil (2002) classifica o estudo de caso em três modalidades:

Intrínseco é aquele em que o pesquisador deseja conhecê-lo em profundidade sem se preocupar com o desenvolvimento de uma teoria.

Instrumental tem como objetivo auxiliar no conhecimento de um determinado problema. O pesquisador não está interessado especificamente no caso, mas sabe que esse será útil na obtenção de determinados objetivos.

Coletivo é aquele que tem como propósito estudar as características de uma população. Por meio deste, torna-se possível aprofundar o conhecimento em relação ao universo.

Segundo Gil (2002) o próximo passo de um estudo de caso é a coleta de dados. Utiliza-se no estudo de caso mais que técnica para obtenção de dados. Por utilizar tanto os dados de gente quanto os dados de papel o estudo de caso é considerado o mais completo dos delineamentos.

Os últimos passos, segundo Gil (2002), são a análise e interpretação dos dados e a redação do relatório que, quando se trata de um estudo de caso, pode ser caracterizado por um grau de formalidade menor que os de outro tipo de pesquisa.

4.1.2 Pesquisas descritivas

O objetivo principal de uma pesquisa descritiva é a descrição das características de uma população ou de um fenômeno. A característica mais significativa deste tipo de pesquisa é o tipo de técnicas padronizadas de coleta de dados que ela utiliza, técnicas como o questionário e observação sistemática.

Das pesquisas descritivas as mais utilizadas são aquelas cujos objetivos são estudar as características de um grupo. Outros tipos de pesquisas descritivas são

aquelas que têm por objetivo descobrir associações entre variáveis e em alguns casos a natureza dessa relação.

4.1.3 Pesquisa bibliográfica

De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica depende de variáveis como natureza do problema e o grau de conhecimento do pesquisador sobre o assunto.

Como já foi dito anteriormente de um tema é o primeiro passo para elaborar-se uma pesquisa. Gil (2002) coloca que com a pesquisa bibliográfica não é diferente. A partir do tema o pesquisador deve fazer um levantamento bibliográfico o que possibilitara delimitar sua pesquisa.

Após a delimitação do tema deve-se traçar um plano provisório de assuntos. Que é a ordenação sistemática das partes que compõe o objeto de estudo, ou seja, definir a estrutura lógica do trabalho.

Definida a estrutura deve-se identificar as fontes bibliográficas a serem consultadas para o desenvolvimento da pesquisa.

Embora existam muitas fontes interessantes para pesquisa bibliográfica, os livros de leitura corrente são os mais comuns. Estes livros abrangem desde obras literárias a obras de divulgação. Os tipos de livros que têm maior importância para pesquisa bibliográfica são os direcionados a especialistas e possuem uma linguagem científica e os direcionados a um público não especializado que possuem uma linguagem comum.

Gil (2004) cita diversos tipos de fontes, como obras de referência (dicionários e enciclopédias), periódicos científicos, teses e dissertações entre outros.

Selecionada as fontes bibliográficas passa-se a sua leitura e após analisá-las e interpretá-las chega-se a última etapa da pesquisa que é a redação do relatório.

4.1.4 Pesquisa documental

Semelhante a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental segue as mesmas etapas da bibliográfica, porém é baseada em documentos e possui objetivos mais específicos.

As fontes utilizadas neste tipo de pesquisa variam de arquivos públicos a particulares e podem ter diversos formatos como formulários, bilhetes, fotografias entre outros. Depois de pesquisar as fontes deve-se analisá-las.

5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Foram aplicados 171 questionários, estruturados, não-disfarçados, a empregados do FNDE. Estes questionários foram distribuídos por conveniência a pessoas que participaram de sessões de ginástica laboral, no período vespertino, nos dias 20 e 23 de maio de 2005. O questionário foi aplicado durante a ginástica laboral, por ser uma maneira de atingir pessoas de todos os andares do prédio. O modelo do questionário está no anexo 1.

5.1 Amostra

A amostra (171 entrevistados) foi calculada utilizando-se as seguintes estatísticas:

Determinação do Tamanho da Amostra para Estimativa da Proporção

Para população finita (conhecida)

Tamanho da População ou Universo (N) = 1316

Proporção (%) de Sucesso da Hipótese (p) = 50%

Proporção (%) de Fracasso da Hipótese (q) = 50%

Margem de erro (e) = 7,0%

Grau de confiança (GC) = 95,0%

Constante da normal padronizada (desvio-padrão z) = 1,96

Tamanho da amostra (n) = 171

A fórmula utilizada para o cálculo foi: $n = \frac{N.p.q.z^2}{(N-1)e^2+p.q.z^2}$

em que:

n = tamanho da amostra

N = população ou universo

p = proporção de sucesso das hipóteses

q = proporção de fracasso das hipóteses

e = margem de erro

z = desvio padrão da curva normal padronizada (representa o grau de confiança utilizado)

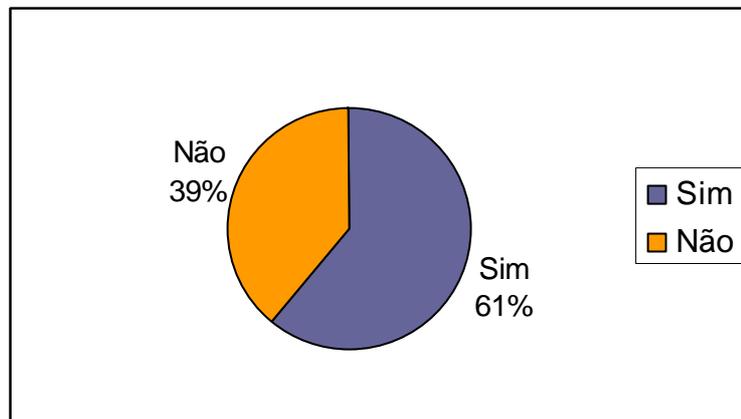
5.2 Resultados das pesquisas

1. O FNDE realiza pesquisas com os funcionários, a fim de conhecer suas necessidades?

Sim: 104

Não: 67

Gráfico 1: Pesquisas com os funcionários



Fonte: Dados primários (2005)

Através do gráfico acima se pode verificar que a maior parte dos entrevistados acredita que o FNDE realiza pesquisas com o intuito de conhecer as necessidades dos seus funcionários.

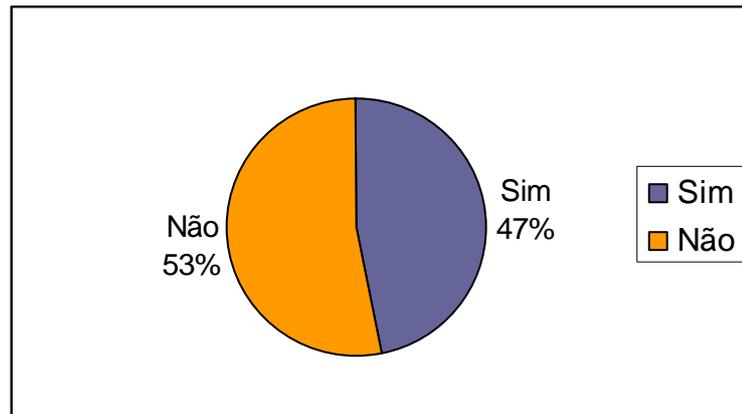
A partir dos resultados dessa pesquisa, o FNDE:

2. É flexível a mudanças?

Sim: 75

Não: 86

Gráfico 2: Flexibilidade a mudança



Fonte: Dados primários (2005)

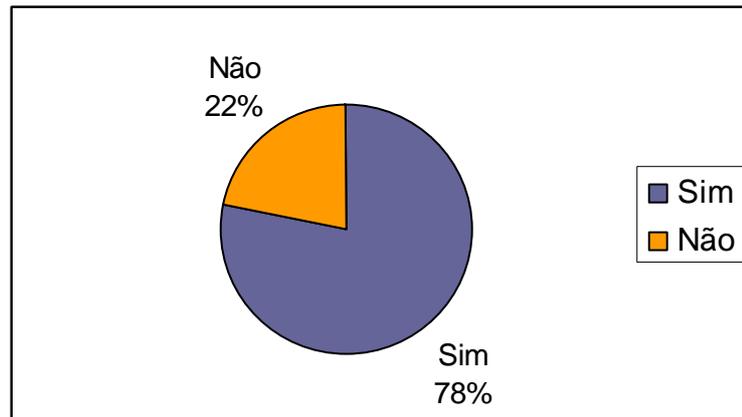
A partir do gráfico acima se pode afirmar que de acordo com os entrevistados o FNDE não é flexível a mudanças de acordo com as necessidades dos funcionários.

3. Demora a mudar?

Sim: 132

Não: 37

Gráfico 3: Tempo para mudanças



Fonte: Dados primários (2005)

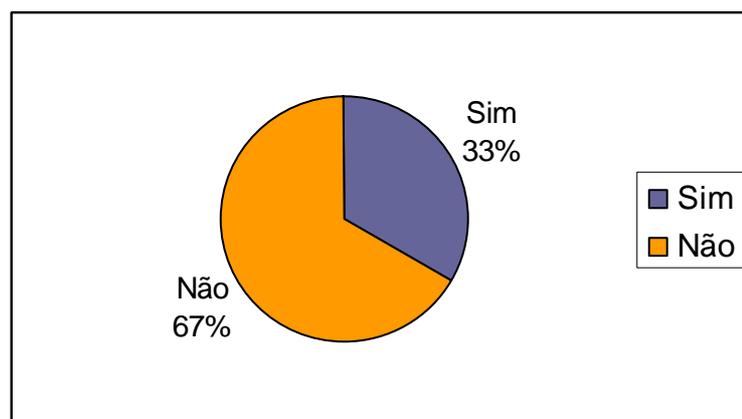
Foi detectado que o FNDE demora a mudar em relação às necessidades dos funcionários.

4. Satisfaz as necessidades dos funcionários?

Sim: 57

Não: 114

Gráfico 4: Satisfação do funcionário



Fonte: Dados primários (2005)

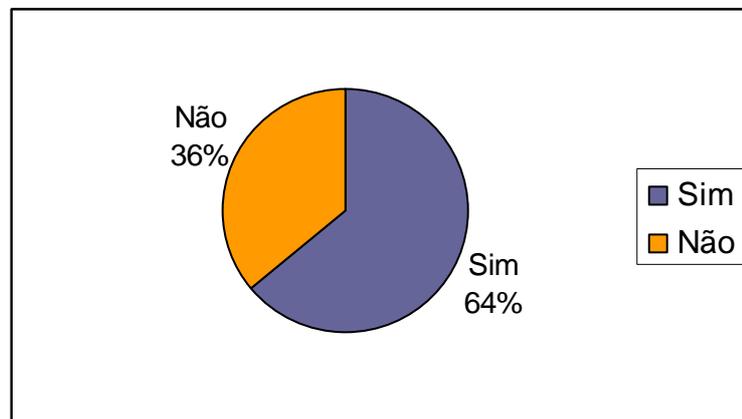
Em sua maioria os entrevistados não consideram que o FNDE satisfaz suas necessidades.

5. Capacita os funcionários?

Sim: 103

Não: 58

Gráfico 5: Capacitação de funcionários



Fonte: Dados primários (2005)

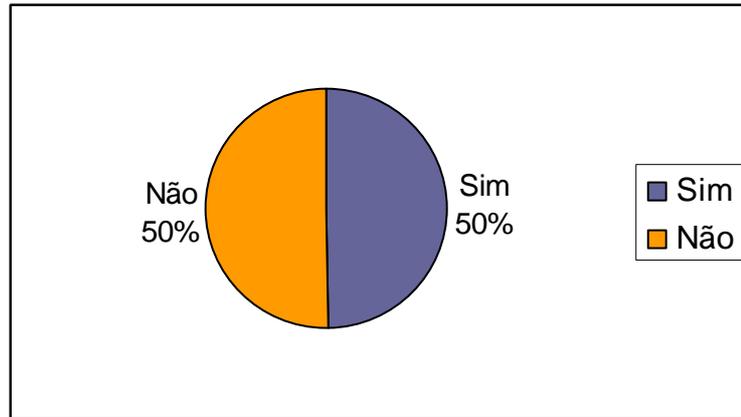
A partir do gráfico acima se pode afirmar que o FNDE capacita seus funcionários de acordo com as suas necessidades.

6. Incentiva os funcionários a mudar?

Sim: 79

Não: 80

Gráfico 6: Incentivo aos funcionários



Fonte: Dados primários (2005)

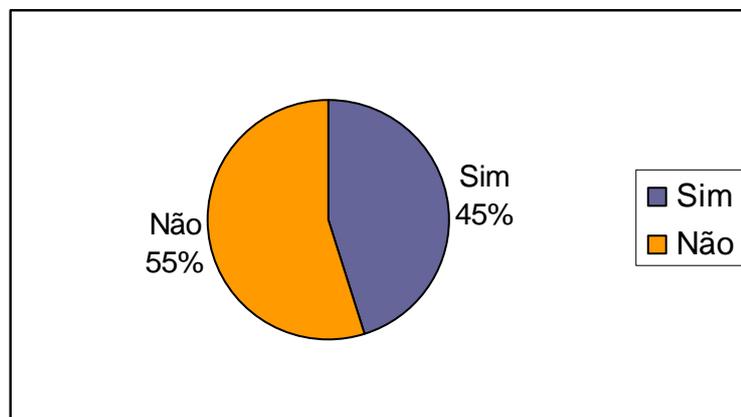
Houve um empate em relação a essa questão, pois metade dos entrevistados acha que o órgão os incentiva a mudar e a outra metade discorda.

7. Tem como objetivo sua satisfação?

Sim: 72

Não: 87

Gráfico 7: Objetiva satisfação



Fonte: Dados primários (2005)

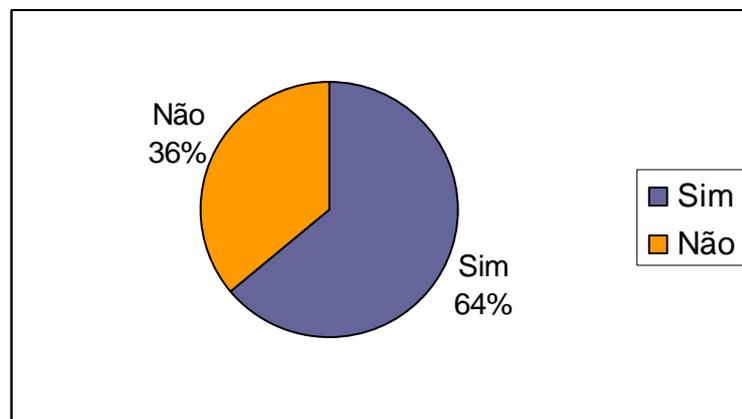
A partir do gráfico acima se pode afirmar que os funcionários do FNDE sentem que o órgão não tem como objetivo sua satisfação.

8. Procura se aperfeiçoar?

Sim: 102

Não: 58

Gráfico 8: Preocupação com o aperfeiçoamento



Fonte: Dados primários (2005)

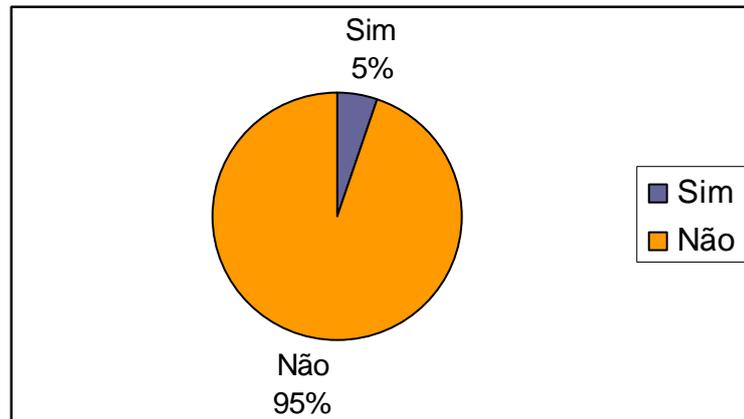
Em sua maioria os entrevistados não acham que o FNDE procura se aperfeiçoar a partir dos resultados das pesquisas.

9. Possui uma política de remuneração justa?

Sim: 9

Não: 162

Gráfico 9: Remuneração justa



Fonte: Dados primários (2005)

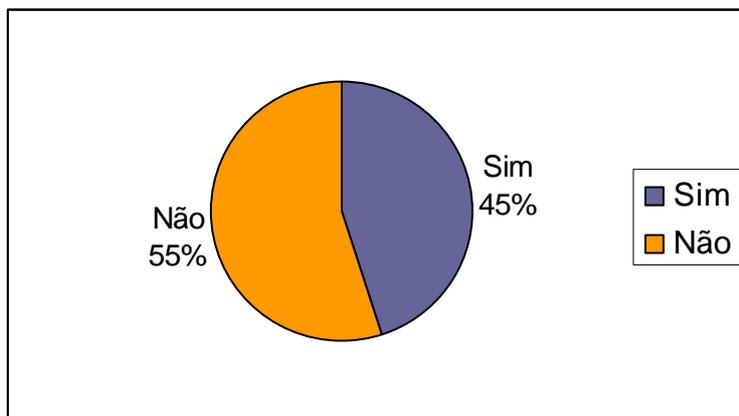
Foi detectado que o FNDE não possui uma política de remuneração justa.

10. O FNDE entende que ao cuidar de seu cliente interno, estará contribuindo para o bom atendimento ao seu cliente externo?

Sim: 74

Não: 90

Gráfico 10: Contribuição dos cuidados com o cliente interno para o atendimento ao cliente externo.



Fonte: Dados primários (2005)

A maior parte dos funcionários considera que o FNDE não entende que ao cuidar do funcionário contribuirá para o bom atendimento do cliente externo.

11. Comentários adicionais:

Apesar de a grande maioria dos entrevistados criticarem a política de remuneração e as instalações do órgão, mencionou-se o programa de Qualidade de vida do órgão que é uma forma de preocupação com os funcionários. Houve, também, algumas reclamações quanto à qualificação e capacitação dos cargos de chefia do FNDE. Porém foi lembrado que o FNDE é um órgão público regido por leis governamentais.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

6.1.1 Conclusão em relação ao problema de pesquisa

Conforme foi proposto na introdução o problema de pesquisa deste trabalho é verificar a existência de um programa formal de endomarketing no FNDE. De acordo com a breve entrevista realizada com alguns funcionários existem casos isolados de ações de endomarketing, porém depois de aplicados e analisados os questionários com os funcionários do FNDE chegou-se à conclusão de que não existe um programa formal de endomarketing no FNDE.

6.1.2 Conclusão em relação aos objetivos específicos

Quadro nº 2: Análise do questionário

Pergunta	Sim	Não
1. O FNDE realiza pesquisas com os funcionários, a fim de conhecer suas necessidades?	x	
A partir dos resultados dessa pesquisa, o FNDE:		
2. É flexível a mudanças?		x
3. Demora a mudar?	x	
4. Satisfaz as necessidades dos funcionários?		x
5. Capacita os funcionários?	x	
6. Incentiva os funcionários a mudar?	x	x
7. Tem como objetivo sua satisfação?		x
8. Procura se aperfeiçoar?	x	
9. Possui uma política de remuneração justa?		x
10. O FNDE entende que ao cuidar de seu cliente interno, estará contribuindo para o bom atendimento ao seu cliente externo?		x

Conforme mostrado no quadro e comparando-se com os atributos do “modelo” teórico da página 33, verificou-se que, desses atributos o FNDE possui cinco e não possui seis, o que ratifica a conclusão citada no subitem 6.1.1.

6.1.3 Em relação às hipóteses

Foi verificado no decorrer deste trabalho que é verídica apenas a hipótese proposta previamente na introdução de que não existe um programa formal de endomarketing no FNDE.

As demais, portanto, foram rejeitadas.

6.1.4 Conclusão geral

No FNDE a palavra endomarketing é bastante utilizada internamente quando se fala da divulgação interna, principalmente das ações do programa de qualidade de vida, da intranet e do jornal interno. Porém chega-se a conclusão de que essas ações não caracterizam um programa formal de endomarketing, pois como foi visto não basta à preocupação da empresa em fazer pesquisas para avaliar as necessidades de seus empregados. Ela precisa, também, agir em cima dos resultados obtidos nessas pesquisas satisfazendo as necessidades dos seus funcionários. A informalidade dessas ações isoladas que existem no FNDE não gera benefícios que poderiam ser obtidos com um programa formal de endomarketing.

6.2 Recomendações

Recomenda-se a partir deste estudo a tentativa de quebrar um pouco da burocracia enfrentada para se fazer um trabalho de endomarketing, pois esse talvez seja um dos maiores problemas na implantação de ações de mudança baseadas nas pesquisas realizadas no órgão.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre ENDOMARKETING**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias**. São Paulo: SUMMUS, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: ATLAS, 2002.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: Elementos para construção de um marco teórico**. Santa Catarina: Dissertação de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: SUMMUS, 1986.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação sem complicação: Como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2004.

7. ANEXOS

1. Questionário

1. O FNDE realiza pesquisas com os funcionários, a fim de conhecer suas necessidades?
()Sim ()Não

A partir dos resultados dessa pesquisa, o FNDE:

2. É flexível a mudanças?
()Sim ()Não
3. Demora a mudar?
()Sim ()Não
4. Satisfaz as necessidades dos funcionários?
()Sim ()Não
5. Capacita os funcionários?
()Sim ()Não
6. Incentiva os funcionários a mudar?
()Sim ()Não
7. Tem como objetivo sua satisfação?
()Sim ()Não
8. Procura se aperfeiçoar?
()Sim ()Não
9. Possui uma política de remuneração justa?
()Sim ()Não
10. O FNDE entende que ao cuidar de seu cliente interno, estará contribuindo para o bom atendimento ao seu cliente externo?
()Sim ()Não