



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DARLENE QUEIROZ DA SILVA

**O PAPEL DO *ENDOMARKETING* NO AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA
PROPOSTA PARA O SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO**

Brasília
2013

DARLENE QUEIROZ DA SILVA

**O PAPEL DO *ENDOMARKETING* NO AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA
PROPOSTA PARA O SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Maria da Graça Monteiro.

Brasília
2013

DARLENE QUEIROZ DA SILVA

**O PAPEL DO *ENDOMARKETING* NO AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA
PROPOSTA PARA O SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria da Graça
Monteiro

Brasília, ____ de _____ de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho aos meus pais, cuja fé depositada em mim é incondicional.

AGRADECIMENTO(S)

Primeiramente agradeço a Deus pela vida, saúde, amigos e família maravilhosa que possuo. Seguidamente agradeço às meninas, Suzy, Francisca e Thayse, por me proporcionarem momentos de grandes risadas no decorrer do curso. Em especial, à Fran D’Lambert, por ser minha revisora impecável e sempre solícita.

Este agradecimento também é extensivo à Priscila Gabrielle, por seu carinho, companheirismo e compreensão. Nada disso seria como é, se eu não tivesse seu apoio.

Agradeço ao meu irmão Darley e à Priscilla Soares pela amizade, sei que o caminho de vocês será tão lindo quanto a amizade que vocês me oferecem.

Agradeço também à minha madrinha Irene e minha prima Adriane por sempre colocarem à disposição suas companhias e uma cama quentinha para eu não ter que acordar tão cedo no sábado.

Dedico igual agradecimento à Lígia e ao São Gabriel, amigos de curta data, mas que já fazem uma diferença enorme na minha vida.

Devo um agradecimento especial à Prof^ª. Dr^ª Maria da Graça Monteiro, por sua sábia orientação e dedicação, o que tornou possível a realização deste trabalho em um caminho sem grandes desesperos por parte da autora.

Por fim, agradeço também ao Victor Hugo, por trazer luz à minha vida e preenchê-la com seu sorriso infantil.

“O maior desafio que enfrentamos hoje, e que existe em cada organização, é a necessidade de novas maneiras de pensar”. Leland Russel

RESUMO

Com as mudanças trazidas pela globalização, as empresas privadas e as organizações públicas depararam-se com uma nova maneira de gerenciamento. No setor privado, o mercado percebeu a necessidade de buscar diferenciais além do produto ofertado. Compreender a importância do cliente externo e interno tornou-se estratégia crucial para manter-se em atividade. Já no setor público, a nova visão de Administração Pública, focada nos resultados, trouxe para a função do servidor a busca por um serviço de qualidade que satisfaça a demanda do cidadão. Sob esse cenário, surge a necessidade de uma gestão com visão ampla e percepção de que uma organização é composta por diversos *stakeholders*. Como esse novo olhar, os gestores começam a perceber a necessidade de políticas voltadas para o público interno no intuito de garantir que o cliente externo seja atendido com a qualidade pretendida. Surgem então as estratégias de *marketing* voltadas para dentro da empresa. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo verificar o papel do *endomarketing* no aumento da produtividade no serviço público brasileiro, instituindo uma proposta de ação para o Serviço Florestal Brasileiro, órgão do Ministério do Meio Ambiente. Para isso, foi necessário entender a evolução histórica da Administração Pública Brasileira, os conceitos de *marketing* interno e sua relação com a produtividade e, por meio de uma pesquisa quantitativa entre os servidores do órgão, conhecer o ambiente organizacional e verificar a eficiência que as ações internas podem ter em favor do nível de produção dos serviços. Observe-se que a pesquisa demonstrou a necessidade de uma organização alinhar sua visão sobre as estratégias de *endomarketing* com a visão dos servidores, além de destacar a importância da informação para o nível de produtividade e motivação de um servidor.

Palavras-chave: Administração Pública. *Endomarketing*. Produtividade. Motivação. Comunicação Interna.

ABSTRACT

Globalization has brought many changes, so private companies and public organizations have to deal with a new way of management. In the private sector, the market realized the need to look beyond the differentials of their products. Understand the importance of internal and external customer became a crucial strategy to keep an organization relevant. In the public sector, a new vision of public administration focused on results has brought to the public employees the need of improvement of their work in a way that meets the demand of the citizens. Under this scenario, there is the need for a management with a broad vision and perception that an organization is composed of different stakeholders, so managers has begun to realize the need for policies aimed to internal audience in order to ensure that the external client is treated with the required quality and it shows the importance of marketing strategies aimed to internal public of the company. Thus, this study aims to determine the role of internal marketing in propose of increasing productivity in the Brazilian civil service, establishing a proposal for action to the Brazilian Forest Service, an agency of the Ministry of Environment . It makes necessary to understand the historical evolution of the Brazilian Public Administration, the concepts of internal marketing and its relationship with productivity and, through a quantitative survey among employees of the agency, knowing the organizational environment and verifying the efficiency of internal actions may have in favor of the production level of services. This research demonstrated the need for an organization to align its vision on the internal marketing strategies with the vision of the employees in addition to highlighting the importance of information to the level of productivity and motivation of a employee.

Key words: Public Administration. *Endomarketing*. Productivity. Motivation. Internal Communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ..	13
1.1 Os tipos de Administração Pública	14
1.1.1 <i>Patrimonialismo</i>	15
1.1.2 <i>Burocracia</i>	16
1.1.3 <i>Gerencialismo</i>	19
2 O ENDOMARKETING E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES PUBLICAS	24
2.1 Conceito de <i>endomarketing</i>	24
2.2 A importância da Comunicação Interna	28
2.3 A relação entre <i>endomarketing</i> e produtividade	30
2.4 O <i>endomarketing</i> do privado ao público	32
3 PANORAMA DA COMUNICAÇÃO DO SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO	35
3.1 O Ministério do Meio Ambiente	35
3.2 O Serviço Florestal Brasileiro	37
3.3 A Comunicação do Serviço Florestal Brasileiro	39
3.3.1 <i>O endomarketing do Serviço Florestal Brasileiro</i>	42
4 ENDOMARKETING, PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR DO SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO	46
4.1 A pesquisa e sua aplicação	48
4.2 A análise	51
4.3 A proposta	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A Questionário da entrevista encaminhado e respondido pela Assessoria de Comunicação do Serviço Florestal Brasileiro	70
APÊNDICE B Questionário da pesquisa encaminhado e respondido pelos Servidores do Serviço Florestal Brasileiro	74

INTRODUÇÃO

As diversas transições sofridas pela Administração Pública Brasileira demonstram o contexto histórico da prestação dos serviços públicos no país. Segundo Chiavenato (1999, p.32), “a Revolução Industrial mudou profundamente a configuração do mundo, provocando a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro de negócios da agricultura para a indústria”.

Se por décadas os cargos públicos eram encarados apenas como bens pessoais ou vantagens políticas voltadas para os donos do poder, o atual cenário da Administração busca trazer para o setor público um modelo gerencial típico do setor privado com foco na qualidade da prestação dos serviços, mas sem destoar do fim constitucional que deve orientar tal prestação, qual seja: o interesse social.

Para garantir a eficiência na prestação dos serviços públicos, a Administração deve se preocupar com a produtividade de seus servidores e buscar quebrar paradigmas consequentes da sua trajetória histórica como os derivados do patrimonialismo e do clientelismo.

O contexto atual da sociedade brasileira exige que a Administração Pública dê total atenção à prestação dos serviços públicos. Com uma sociedade cada vez mais participativa e exigente é dever do Estado o eficaz atendimento das necessidades sociais.

Nesse cenário, com essa nova visão gerencial da Administração, esta poderá utilizar de diversas ferramentas para alcançar uma maior eficiência na prestação dos serviços. Essa eficiência está diretamente associada ao aumento da produtividade por parte dos servidores e cabe a ela encontrar as ferramentas certas que possam contribuir para o alcance de uma produtividade ideal.

É oportuno compreender que no cenário mercadológico o *endomarketing* surge como essa ferramenta para uma organização com visão ampla. Cabe a ele criar métodos para garantir uma relação de troca entre as organizações e seus funcionários. O papel fundamental desse tipo de *marketing* é direcionado às pessoas para conseguir os resultados buscados pela instituição.

A importância de uma eficiente prestação dos serviços públicos tem embasamento constitucional. Na busca pela prestação de serviços de qualidade o Estado deve garantir o mínimo necessário para que o cidadão viva com dignidade e o máximo que se possa alcançar com o orçamento público disponível.

A utilização das ferramentas de *endomarketing* no processo da prestação dos serviços públicos pode garantir que o objetivo final da Administração seja alcançado com maior agilidade. Aumentando a produtividade dos servidores, os órgãos públicos conseguirão concretizar suas funções típicas e retornar aos cidadãos em forma de serviços de qualidade os impostos pagos coercitivamente.

Pensar o *endomarketing* como ferramenta e perceber seu papel para o aumento da motivação e conseqüentemente da produtividade é estar em consonância com seus objetivos que, conforme esclarece Costa (2010, p.38)

O que o endomarketing deseja é que haja um maior compromisso dos colaboradores com as atividades e objetivos da empresa, que haja corresponsabilidade. Para isso é preciso estimular a motivação dos colaboradores para se obter melhores e mais duradouros resultados.

Interligar organização e colaboradores não é um papel fácil, e com a mudança da visão da Administração Pública na evolução histórica é extremamente necessário, que o servidor se sinta motivado a desempenhar da melhor forma possível o seu serviço, pois diferente do passado, atualmente o serviço público tem como foco a satisfação da sociedade com o atendimento de suas necessidades.

Para Brum (2008, p.116), “Motivação quer dizer movimento para a ação. É um conjunto de motivos que levam um ser humano a empreender uma determinada ação”. É nessa ideia de agir que a motivação pode contribuir para o aumento da produtividade, uma vez que uma pessoa motivada a desempenhar alguma atividade terá mais empenho do que uma pessoa sem motivação.

O foco do trabalho é ter o Serviço Florestal Brasileiro como estudo de caso, para verificar entre os trinta agentes administrativos, nomeados em decorrência do Concurso público de 2009 do Ministério do Meio Ambiente, o nível de motivação, produtividade e satisfação com ferramentas de *endomarketing* atualmente usadas pela instituição e propor novos usos dessas ferramentas ou novas ferramentas de *endomarketing* para aumentar a motivação desse nicho com conseqüente aumento de produtividade.

O presente estudo busca fazer a ligação entre a nova visão gerencialista da Administração Pública e as possíveis ferramentas do *marketing* interno a serem utilizadas para se garantir uma melhor eficiência dos serviços públicos, buscando uma maior produtividade dos servidores.

Os objetivos da pesquisa são: verificar a possibilidade de se usar ferramentas de *endomarketing* para o aumento da produtividade no serviço público, contextualizar a história da Administração Pública Brasileira; analisar os conceitos de *endomarketing* e suas aplicações; destacar os conceitos de motivação e produtividade e relacionar as ferramentas de *endomarketing* que podem ser utilizadas no serviço público.

Para o alcance desses objetivos, procedeu-se com a realização de uma revisão bibliográfica buscando contextualizar historicamente a evolução da Administração

Pública Brasileira, além de esclarecer conceitos sobre *endomarketing*, motivação, produtividade, estabelecendo uma relação entre eles.

Na complementação da pesquisa foi analisado um estudo de caso, mais especificadamente no Serviço Florestal Brasileiro, órgão do Ministério do Meio Ambiente. Para a coleta das informações, foi feita uma entrevista com os responsáveis pela Assessoria de Comunicação do órgão e, a partir daí, foi realizada uma pesquisa quantitativa com cerca de 30 agentes administrativos do quadro do órgão.

Por fim, os dados foram processados e analisados no intuito de se obter uma resposta acerca da utilização das ferramentas do *endomarketing*.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta as características da Administração Pública Brasileira, com o histórico da evolução dos modelos de gestão do Estado, dando um foco maior na Reforma de Estado proposta por Bresser Pereira. O segundo capítulo faz uma revisão bibliográfica dos conceitos de *endomarketing*, comunicação interna, motivação e produtividade. No terceiro é apresentado ao leitor um panorama da comunicação do Serviço Florestal Brasileiro, além do histórico do surgimento do órgão e de seu papel no atual cenário político nacional. No quarto e último capítulo é apresentada a análise da pesquisa realizada com os servidores do órgão e uma proposta de ação de acordo com o cenário vislumbrado.

As considerações finais trazem uma reflexão acerca do efetivo papel do *endomarketing* no cenário de gestão pública atual e sua contribuição para a prestação de serviços.

1 CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O conceito de Administração mudou com o passar do tempo. O que era encarada apenas como uma função de comando passou a ser percebida como uma função estratégica de inter-relação de todas as áreas de uma organização. Segundo Chiavenato (2003, p.11) “A tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional [...]”.

Em uma definição moderna, administrar envolve quatro etapas que devem ser constantemente e simultaneamente realizadas, quais sejam: planejar, organizar, dirigir e controlar. Chiavenato afirma que: “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. (2004, p.05) A realização desses passos de forma cíclica estabelecerá o desenvolvimento das ações na busca dos objetivos organizacionais.

O estudo dessa evolução de conceitos desencadeou diversas teorias que se diferem por darem ênfase em diferentes aspectos. Para Chiavenato (2003, p.11) as variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade influenciam no tipo de teoria desenvolvida com o tempo.

No decorrer da evolução conceitual e histórica, a Teoria Geral da Administração foi marcada por diversos enfoques. No início baseada pela concepção de Taylor, a Administração era focada nas tarefas. Modificando seu foco, a Teoria Clássica de Fayol deu ênfase à estrutura das organizações, assim como a Teoria Estruturalista. Mais tarde, Weber traz com a burocracia além do foco na

estrutura, também no formalismo das atividades. Mudando novamente de variável, as teorias mais contemporâneas veem nas pessoas a base da Administração.

As constantes modificações nas teorias e nos conceitos de Administração influenciam a forma como esta é aplicada e se desenvolve tanto no setor privado quanto no público.

Essas diferentes concepções e percepções em conjunto com o contexto histórico desencadearam em três formas do Estado gerir suas ações. É sob esse contexto da definição e da evolução do conceito de Administração que é possível analisar em que variável cada tipo de Estado estava focado e sob qual Teoria Administrativa ele foi influenciado.

A Administração Pública Brasileira irá evoluir tendo como fundamento a evolução histórica das Teorias Administrativas e em cada época e Estado diferente ela será direta ou indiretamente afetada por essas mudanças de conceitos.

1.1 Os tipos de Administração Pública

A Administração Pública nasce da necessidade do Estado se relacionar com a sociedade ou simplesmente como a forma deste dirigir seu serviço. Junto com a maneira de se trabalhar a coisa pública, se desenvolve a ideia de eficiência, eficácia e efetividade, que se diferem pelo enfoque dado às etapas de execução de uma tarefa.

Durante a evolução da Administração é possível destacar que o Estado já mudou algumas vezes sua maneira de governar e de executar suas ações. Para Paludo, “Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir três

modelos diferentes de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial”. (2012, p.51)

1.1.1 Patrimonialismo

O Patrimonialismo caracteriza a primeira forma administrativa do Estado Brasileiro. O período histórico dessa época foi marcado pela supremacia das oligarquias agrárias.

Esse período da Administração é caracterizado pela falta de separação entre o patrimônio privado do oligarca e o patrimônio público da sociedade. No entendimento de Bresser-Pereira (2001 apud, PALUDO, 2012, p. 52), patrimonialismo significa "a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”.

Na Administração Pública os cargos eram encarados como mercadoria de troca e somente eram destinados aos aliados do detentor de poder. A troca não se limitava aos cargos para os familiares, mas também aos que pudessem satisfazer aos interesses políticos e econômicos do oligarca.

No contexto do patrimonialismo os cargos eram denominados prebendas e sinecuras e os seus detentores possuíam status de nobreza. (PALUDO, 2012, p. 52)

O Estado era considerado uma extensão dos bens do oligarca.

Não existia a preocupação com a eficiência, eficácia ou efetividade dos serviços públicos,

o foco das ações não era o atendimento das necessidades sociais e nem o desenvolvimento da nação, e os benefícios oriundos do Estado e da Administração não eram destinados ao povo, mas para um pequeno grupo encabeçado pelo chefe do Executivo (o soberano). (PALUDO, 2012, p.52)

A legitimidade de poder do oligarca estava relacionada na tradição do soberano. A sociedade era incapaz de questionar tal poder. Essa situação trouxe características marcantes para essa forma de administrar. O nepotismo e a corrupção são características intrínsecas desse momento e que perduram até hoje.

O marco para a transição do Estado Patrimonialista para um Estado que buscava a modernização dos serviços públicos foi a revolução industrial. No Brasil, com o fim da dominação agrária de Minas Gerais e São Paulo e com a eleição de Getúlio Vargas, o patrimonialismo dava lugar à Burocracia.

Paludo destaca que:

Essa forma de administração patrimonialista vigorou nos Estados, de forma predominante, até a segunda metade do século XIX, quando o surgimento de organizações de grande porte, o processo de industrialização e as demandas sociais emergentes forçaram os governos a adotar um novo modelo de administração capaz de responder tanto aos anseios dos comerciantes e industriais, quanto aos da sociedade em geral. Em países como o Brasil, o Estado-Administração ainda teria a missão de alavancar o processo de desenvolvimento nacional. (2012, p. 53)

Em 1930, Getúlio Vargas encontrava um país com forte crise interna, influenciada pela crise da bolsa de Nova York de 1929 e com a necessidade de se desenvolver internamente. Era a transição do país nitidamente agrário para a busca de um país industrial. Nesse contexto a Administração deveria se atualizar para satisfazer as novas demandas que surgiam.

1.1.2 Burocracia

O Estado burocrático nasce sobre forte influencia dos conceitos de Max Weber. A ideia era o desenvolvimento de uma burocracia ideal, que apontava como a mais moderna maneira de dirigir.

Focada na eficiência, ou seja, em “fazer bem e corretamente as coisas”. (CHIAVENATO, 2004, p.6) A burocracia surge baseada na lógica da legitimidade do

poder racional-legal e direcionada para a formalização das atividades. A maneira de encarar o serviço público faz desse tipo de Estado como uma forma de acabar com o nepotismo e a corrupção do período patrimonialista.

Essa nova configuração de administrar busca dar relevância às tarefas e aos meios de se atingir um objetivo e faz a nítida diferenciação entre o patrimônio público e o privado, conforme destaca Paludo ao afirmar que:

A administração burocrática trouxe novos conceitos à Administração Pública: a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da época, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade. (2012, p. 58)

A burocracia idealizada por Weber uma vez efetivamente desenvolvida não estava sujeita a falhas. As tarefas seriam previamente pormenorizadas em atividades rotineiras que permitiriam o controle dos meios para se alcançar o resultado final.

Assim, dificilmente uma tarefa não seria concluída da forma idealizada. Seguindo essa lógica, a burocracia despontava como a modernização dos procedimentos até então enraizados das distorções oriundas do patrimonialismo.

Diferenças entre os dois primeiros modelos são percebidas por meio das características da burocracia, além desta fazer a perfeita separação entre o público e o privado, quebrava o paradigma do clientelismo e trazia a meritocracia como forma de se prover um cargo público. São particularidades dessa forma de Estado, a normalização, a formalização das comunicações, o caráter racional e a divisão do trabalho, a hierarquia da autoridade, os procedimentos e rotinas padronizados, a impessoalidade das relações, a especialização e profissionalização dos funcionários e principalmente o rígido controle dos processos *a priori*, nos meios.

Com base nessa concepção de Weber, a burocracia brasileira surgiu diferentemente dos outros países em plena ditadura, sendo que segundo Paludo, a reforma administrativa do Estado Novo constitui-se no primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. (2012, p.84)

Tendo como marco histórico a década de 30, burocracia brasileira foi responsável por toda formalização da Administração Pública, pelo critério da meritocracia presente até hoje e principalmente pela presença maciça do Estado na prestação dos serviços Públicos. Paludo afirma que:

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos de 1930. Ela surge num quadro de aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. (2012, p. 81)

Nesse período foi criado um órgão de suma importância com o objetivo de modernizar a Administração Pública Brasileira, o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, criado em 1936, que era a fiel tentativa de aplicar os moldes weberianos baseando-se nos princípios da profissionalização e da meritocracia.

Apesar da busca pela excelência, a utópica burocracia weberiana nunca fora alcançada no Brasil uma vez que junto com as qualidades surgiram disfunções que fazem da ideia de burocracia até mesmo na atualidade ser considerada algo inadequado à prestação de um serviço de qualidade.

O passar do tempo e o aumento da necessidade de uma modernização do Estado levou à busca de mudança do modelo burocrático já tomado por suas disfunções e deficiências. No Brasil, ainda em 1967 por meio do Decreto-Lei 200 e sob a égide de uma ditadura militar foi feita a primeira tentativa de uma nova reforma administrativa baseando-se em um novo foco de controle dos processos, nos fins. Surgia assim a ideia do gerencialismo.

1.1.3 Gerencialismo

Com ênfase na especialização e principalmente se diferenciando da burocracia pela forma de controle que passa a ser *a posteriori*, o Gerencialismo se espelha nas ações da iniciativa privada para buscar dar eficácia ao serviço público, conforme afirma Paludo ao dizer que “A Administração Pública Gerencial inspira-se na administração de empresas privadas, mas não pode ser confundida com esta”. (2012, p. 67)

É possível perceber que tanto a Administração pública quanto a privada sofrem interferência dos fatores externos que as rodeiam e que é perfeitamente cabível adequar suas formas de gerir, mas desde que haja uma adaptação a cada realidade.

Ao afirmar que ambas as Administrações não se confundem, Paludo relembra que o que baseia toda ação do Estado é o princípio da legalidade e que este possui diferentes percepções tanto para o mundo público quanto para o privado, uma vez que para a Administração Pública só é possível realizar apenas o que é legalmente permitido, para o universo privado a permissão está na ausência de uma proibição legal.

Com o foco nos resultados, o gerencialismo traz à tona a ideia da eficácia nos serviços públicos, pois se relaciona com os fins e os propósitos. (CHIAVENATO, 2004, p.6) Diferentemente da eficiência que foca nos meios, ou seja, na melhor maneira de se obter um resultado, a eficácia idealiza o melhor resultado a ser obtido.

Tendo como marco inicial o decreto-lei 200 de 1967, a reforma do gerencialismo brasileiro resulta na introdução de uma nova cultura de técnicas modernas de gerenciamento baseadas nas ações da iniciativa privada com a ideia

da delegação. A especialização foi um grande atributo desse decreto, dando ênfase na expansão da Administração Pública Indireta, que apontava como ilhas de especialização dos serviços públicos brasileiro.

O principal objetivo com as mudanças criadas pelo decreto era modernizar a função administrativa do Estado. “A reforma do aparelho do Estado tem como foco tornar a Administração Pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania”. (PALUDO, 2012, p. 106)

Após a ampliação e a descentralização da Administração com o decreto, em 1988 a Constituição Federal impõe profunda mudança na gerência da Administração Pública Brasileira, atribuindo um retrocesso ao desenvolvimento Estatal. Do ponto de vista administrativo “Com as regras da CF/1988, a Administração Pública se tornou mais burocrática, mais hierárquica, mais rígida e mais centralizada”. (PALUDO, 2012, p.97)

Demonstrando esse retrocesso, em seu Capítulo VII que fala sobre a Administração Pública, a Carta Magna atribui dificuldades para a expansão da descentralização administrativa, impondo a necessidade da interferência do poder legislativo, por meio da proposição de leis para a criação de entidades da Administração Pública Indireta.

Momento de suma importância para o gerencialismo brasileiro é a década de 90, mais precisamente em 1995, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, em que foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sobre a chefia de Luiz Carlos Bresser Pereira. Esse Ministério surgiu com a função de aplicar uma reforma administrativa para a até então deficiente Administração Pública Brasileira.

A Reforma de Estado de Bresser consolidada no Plano Diretor da Reforma do Estado – PDRAE possuía, como objetivos globais, a necessidade de descentralizar as funções do Estado, de aumentar sua governança, ou seja, a capacidade que um Estado tem de aplicar suas ações e de limitar as ações do Estado para ações típicas.

No PDRAE, Bresser afirma que sob o enfoque do gerencialismo:

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. (PEREIRA, 1995, p. 16)

O gerencialismo, por meio da visão de Bresser, traz para a Administração Pública Brasileira mudanças e quebras de paradigmas. Diferente da burocracia, onde o servidor era apenas um ocupante de um cargo, com regras e procedimentos previamente definidos, o novo Estado faz com que o cargo público passe a assumir uma função estratégica, dando-lhe mais confiança e responsabilidade no intuito de buscar um serviço eficaz. Confirmando essa nova percepção,

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. (PEREIRA, 1995, P.17)

Assim como a burocracia trazia indícios do patrimonialismo é correto afirmar que a Administração Gerencialista traz rastros dos Estados antecedentes. O gerencialismo herda da burocracia a limitação da legalidade, o formalismo, a meritocracia, a profissionalização, o controle e até mesmo a questão do provimento dos cargos públicos por meio de concurso.

Faz parte do contexto atual a aplicação do gerencialismo idealizado por Bresser, a partir do PDRAE. Tendo por base seus apontamentos, em 1998 foi

promulgada a Emenda Constitucional nº 19 que versava sobre a Reforma Administrativa. Vários pontos dessa reforma trouxeram à tona as exigências do modelo de Bresser, como a necessidade de avaliações periódicas aos servidores, o foco nos resultados e no planejamento, a instituição da possibilidade de diferentes tipos de contratação da Administração e até mesmo a redução de direitos que decorriam das práticas burocráticas e patrimonialistas.

É oportuno frisar que nenhum tipo de reforma fez com que um tipo de Estado se desvinculasse do outro. No gerencialismo ainda é possível nos depararmos com práticas patrimonialistas, como os cargos de confiança no serviço público além dos ideais burocráticos, como percebida na inclusão do princípio da eficiência com a Emenda Constitucional 19/1998.

O atual modelo de gerencialismo, modernizado pelas mudanças, busca mais do que o controle dos fins, ou seja, da eficácia, procura uma efetividade dos serviços públicos que passa a ser considerada o atendimento dos melhores resultados com o melhor procedimento, um somatório da eficiência com a eficácia.

As mudanças de Bresser caracterizam a Administração Pública atual e ajudam a compreender a evolução desta no contexto brasileiro, tornando possível perceber e delinear as características dos servidores públicos e a sua percepção sobre a forma de se prestar um serviço, ora sob a percepção burocrática, ora sob a visão gerencialista e ora sob os vícios tendenciosos da exacerbação do poder patrimonialista.

É no gerencialismo que se busca implantar na percepção do servidor para o seu papel perante a sociedade e o cidadão e é sob esse novo foco que a atual Administração Pública trabalha, na eterna busca pela qualidade. Bresser afirma que:

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da

adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. (PEREIRA, 1995, p. 18)

Baseado nessa nova visão gerencial, a contemporânea forma de administrar deverá focar suas ações primeiramente no servidor, garantindo para o seu público interno a qualidade aguardada pela sociedade na prestação de seus serviços. Revendo seus hábitos, a Administração atual com base nos resultados deve perceber que a característica da percepção dos seus serviços está atrelada ao nível de satisfação dos agentes públicos.

2 O ENDOMARKETING E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Como consequência das constantes mudanças mundiais trazidas pela globalização, as empresas se depararam com a necessidade de se adaptarem a uma nova realidade. Mudar a forma de gestão e a maneira com que visualizavam todos os aspectos da sua comunicação se tornou primordial para conseguir se manter nesse novo mercado que surgia.

A visão preliminar do *homo economicus* que, segundo a Teoria da Administração Científica, é motivado e estimulado apenas pelos ganhos financeiros se mostrou ultrapassada diante das novas demandas do mercado.

As empresas se depararam com a necessidade de trazer o olhar da gestão para dentro, percebendo que preliminarmente à satisfação do público externo, o público interno precisava estar entre suas preocupações para poder representá-las da forma idealizada.

A satisfação do público interno se tornou um diferencial a ser alcançado pelas organizações que conseguiram atentar para a importância desse aspecto. No mundo globalizado, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada e ampla, buscar um diferencial virou sinônimo de sobrevivência.

2.1 Conceito de *Endomarketing*

Nesse contexto de profundas mudanças como a necessidade de se obter um diferencial e com as teorias da administração percebendo a importância do homem na engrenagem das empresas, a visão interna das organizações é encarada como ferramenta estratégica de gestão cabendo ao alto grau de direção dessas instituições mudarem a forma de direcionar suas ações.

É nesse cenário que surge a base para a conceituação do *Endomarketing*. Saul Faingaus Bekin é o responsável por registrar a marca e por detalhar e especificar o conceito dessa nova maneira de realizar as ações de *marketing*. Ao afirmar que “Mais do que um nome ou uma marca, *endomarketing* é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado” (BEKIN, 2004, p.4), o autor colabora para a percepção da importância dessa nova visão.

É importante verificar que o próprio nome já faz referência ao seu conceito. Nesse sentido, *endomarketing* é considerado o *marketing* voltado para dentro da empresa. Bekin afirma que

Em endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização está no próprio significado de endo. Aí 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. (2004, p.4)

Partindo dessa premissa a nova necessidade das empresas em ter que voltar o olhar para o público interno ganha como aliadas as ferramentas de *marketing* e toda estratégia que este possui.

Se para o *marketing* o enfoque principal é entender e atender aos clientes, para o *endomarketing* seu papel é entender e atender aos funcionários, peça-chave para a concretização de qualquer objetivo e meta estipulados pelas organizações.

Bekin define as ações do *marketing* interno como:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (2004, p.47)

Sob esse aspecto é possível afirmar que suas ações são passíveis de implementação em diversos tipos de organizações. O conceito definido pelo autor

demonstra a importância da sincronia de ações e informações de uma empresa para seus diferentes *stakeholders*.

Bekin enfatiza a necessidade da continuidade das ações do *marketing* interno, ao destacar que ele é

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E¹ e ERM², como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (2004, p.47)

A premissa para se entender o *endomarketing* é perceber a importância de integrar as necessidades da empresa às dos funcionários. É estar atento ao nível de comprometimento entre ambos, pois será da sintonia entre esses níveis que uma organização pode garantir a concretização de seus objetivos.

De acordo com Bekin, “o comprometimento implica adesão aos valores e objetivos da empresa”. (2004, p.03) Para isso é necessário que os colaboradores conheçam e concordem com os objetivos da organização em que trabalham. Para os funcionários, satisfazer as necessidades da organização não deve ser sinônimo de abrir mão de sua própria satisfação, pois caso haja esse atendimento, um dos lados sairá prejudicado.

Nesse aspecto, “o objetivo do *Endomarketing* é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.” (BEKIN, 2004, p.49).

Analisa Brum, outra estudiosa do assunto, destaca a importância de ações concatenadas de *endomarketing*, reafirmando que inserir o *marketing* interno no planejamento estratégico das empresas vai além de singelas ações esporádicas e simplórias. Segundo ela,

¹ B2E: *Business – to – employees* (o negócio apresentado para funcionários)

² ERM: *Employee relationship management* (gestão do relacionamento com funcionários)

Fazer endomarketing não significa elaborar uma frase que determine a missão da empresa, colocá-la num quadro e pendurá-lo na parede para que seja visto pelos funcionários. Endomarketing é um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno. (1998, p.52)

De modo geral, o *marketing* interno pode ser entendido como ações de *marketing* voltadas para o público interno de uma organização, com o intuito de vender a imagem dessa empresa para seus funcionários, na busca de que com a assimilação dos objetivos organizacionais e própria satisfação, os colaboradores sejam seus primeiros clientes a serem conquistados no mercado.

Para isso, Brum destaca que “é preciso saber estabelecer canais de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos propostos e atingindo o seu coração” (1998, p.25), pois diferente da concepção do homem econômico, atualmente o colaborador de uma instituição a partir do momento que tem sua necessidade básica de sobrevivência suprida, busca atingir outras necessidades como a de estima e auto realização.

A valorização das pessoas é o segredo para aquela instituição que almeja uma maior eficiência e é em um ambiente sob esse enfoque que o *endomarketing* se desenvolve, facilitando e realizando trocas, entre empresa e colaboradores. Conforme destaca Bekin,

para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe. Mesmo empresas estatais, de economia mista ou setores governamentais exercem papel de atender o público, o cidadão contribuinte; conseqüentemente, em maior ou menor grau necessitam aplicar ações de Endomarketing. (2004, p.6)

Englobada nesse cenário, presente em toda organização e alicerce dos processos de *endomarketing* há a comunicação interna, que possui participação ímpar para o desenvolvimento de qualquer ação que vise integrar o público interno às ações organizacionais.

2.2 A importância da Comunicação Interna

Inerente a qualquer tipo de formação de indivíduos, a comunicação é responsável pela maneira de interação entre as relações sociais. Bekin, afirma que

A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal. A conectividade com as novas tecnologias de telecomunicação deve ser usada para a disseminação interna de informações e conhecimento. (2004, p. 46)

A Comunicação Interna está presente em todo tipo de organização, ela se baseia principalmente na maneira em como a alta administração da empresa se relaciona com seus colaboradores, além das várias formas como uma informação é transmitida no âmbito interno da empresa.

Engajada no *endomarketing*, essa comunicação é considerada cada vez mais uma atividade estratégica principalmente na esfera pública. Seus objetivos são gerar integração e unidade dos valores institucionais criando transparência nas relações entre empresa e colaborador. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa. (BRUM, 1998, p.30)

Conforme o Mapa da Comunicação Brasileira, edição 2011, a comunicação interna tem como objetivo fazer com que todos façam parte de um modelo de gestão uniformizado, ou seja, é papel dessa comunicação unir e integrar todos os que envolvem as organizações em busca de um objetivo em comum. Brum afirma que “O trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito”. (1998, p.79)

Da mesma forma que a existência de uma comunicação interna equivocada é prejudicial para a organização, a falta de uma comunicação transparente entre empresa e funcionários cria um ambiente organizacional que prejudica a mobilização dos funcionários para o alcance dos objetivos da instituição.

Para uma comunicação interna eficiente, Bekin afirma que é necessário ficar claro que ela não deve ser negligenciada pelas empresas. Quanto aos instrumentos para se realizar esse tipo de comunicação, deve-se usar a comunicação pessoal e a impressa, a telefônica e obviamente em se tratando dos tempos atuais, a eletrônica e digital. (2004, p.48) É nesse contexto que a intranet se torna importantíssima no desenvolvimento de qualquer programa de *endomarketing* e em qualquer divulgação de informações.

O autor de *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*, reafirma esse entendimento do importante papel da intranet para o *marketing* interno ao citar que “a intranet é uma fantástica ferramenta de comunicação com o público interno, dinâmica e atraente, com efeitos visuais, cores e sons e atualizável a qualquer minuto”. (2004, p.65)

Diante das várias vertentes e papéis que o *endomarketing* pode assumir, desde sua utilização para o aprimoramento da comunicação interna até a criação de grandes campanhas em lançamentos de produtos ou serviços, esse tipo de marketing tem se demonstrado como ferramenta importante para a busca no aumento da produtividade das empresas.

A busca pelo eterno comprometimento dos colaboradores faz da comunicação e conseqüentemente do *endomarketing* base para o alcance desse objetivo. Será conseqüência desse comprometimento a motivação necessária que garantirá o aumento da produtividade na empresa. Ratificando essa ideia, Saul diz

que “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação”. (2004, p.99)

2.3 A relação entre *endomarketing* e produtividade

É possível estabelecer relação entre o programa de *endomarketing* e a comunicação interna de uma empresa e o aumento de produtividade, partindo do princípio de que a comunicação contribui para a geração da motivação. Logo, em uma empresa onde a comunicação interna é bem resolvida, o *endomarketing* poderá ser utilizado como ferramenta na busca pela melhoria da produtividade.

Sobre essa relação entre *endomarketing*, motivação e produtividade, Dias afirma que

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É, através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais. (2007, p.22)

Já Cerqueira afirma que o *endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. (1999, p.52)

Será esse comprometimento e o envolvimento despertado pelo *endomarketing* que irão garantir às organizações o aumento de sua produtividade a partir do entendimento de que “A felicidade no ambiente de trabalho é a chave para prestar serviços de alto nível”. (ROSENBLUTH, 2004, p.23)

E é o alcance da felicidade na organização ou o nível de satisfação dos colaboradores que deve ser o foco das ações do *endomarketing* e no que deve se pautar a preocupação para uma eficaz comunicação interna.

A relação entre a motivação e a produtividade se faz evidente. Uma empresa com colaboradores desmotivados não atinge o máximo de sua capacidade na prestação de serviços ou produtos. Uma organização com empregados insatisfeitos terá baixa produtividade, tendo a empresa conseqüentemente baixos lucros.

Dias³ (2010) explica que a produtividade não é decorrente da alteração em máquinas ou processo de produção, mas também da qualificação das pessoas que trabalham na organização, da satisfação das suas necessidades e anseios, que devem ser avaliados pela equipe de gestão de clima organizacional.

Na busca pelo processo de inspiração para o comprometimento, a motivação se destaca como a melhor forma de se fazer um colaborador entender e atender as necessidades da organização e conseqüentemente repassar um excelente serviço. Bekin afirma que “funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em ação, e a comunicação é justamente o que o abastece e o mantém jogando ‘com amor à camisa’, para usar uma expressão do futebol”. (2004, p.69)

Caberá à empresa descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. Brum afirma que “O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso” (1998, p.29)

Hunter deixa claro que não podemos falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não compreendermos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. (2006, p.109) É nesse enfoque que trabalhará o *endomarketing*, visando estabelecer um amplo sistema de informações referentes à empresa e a importância de seus colaboradores para esta.

³ Disponível em <http://www.ifd.com.br/marketing/utilizacao-do-endomarketing-como-recurso-estrategico-para-melhoria-da-produtividade/>. Acesso em: 18 de agosto de 2013.

Obviamente, toda ação de qualquer empresa ou organização, seja pública ou privada é voltada para o público final. O *endomarketing* não exclui a importância do público externo, mas conforme destaca Bekin, “Se a empresa mantiver um bom nível de comunicação com o público interno, certamente obterá uma comunicação melhor ainda com seu público externo”. (2004, p.67)

O aumento da produtividade será consequência de uma gestão única e integrada que dará importância para todos os seus públicos de acordo com as ações de comunicação específicas para cada demanda.

2.4 O *endomarketing* do privado ao público

Considerando o *endomarketing* como a maneira que uma empresa possui de manifestar a valorização das pessoas para a organização, com as mudanças iniciadas e aceleradas com a globalização tanto as empresas privadas como as públicas se viram com a necessidade de aprimorar sua comunicação.

Junto à globalização e suas mudanças, no âmbito público o gerencialismo e a necessidade de se atingir a excelência na prestação dos serviços públicos, os órgãos também necessitam de meios e ferramentas de se garantir a satisfação de seu público final, os cidadãos. Para isso cabe à Administração impor uma visão mais moderna à forma de gerir as pessoas que são responsáveis pela manutenção de seus serviços.

No âmbito público, a comunicação interna ganha maior força sendo promovida em sua maioria pela alta direção e às vezes tendo sua forma legalmente definida. Como impasses nessa comunicação, o serviço público ainda se depara com a falta de profissionais especializados e com as disfunções da burocracia.

Conforme pesquisa realizada em 2011 pelo Instituto FSB Pesquisa, o Mapa da Comunicação Brasileira destaca que em sua grande maioria as instituições governamentais não realizam diagnóstico para aferir a satisfação do público com relação à comunicação interna, mesmo sendo esse tipo de comunicação a de mais destaque nessas instituições. (MELLO,2011)

Falta ao setor público consciência da importância da comunicação interna e da utilização do endomarketing como ferramenta no auxílio da melhoria da prestação dos serviços. Embora seja mais frequente o uso dessas ferramentas no âmbito privado, o setor público deve se conscientizar que o engessamento do aspecto legal no que tange as benfeitorias para o servidor público não deve ser empecilho para a busca da satisfação na prestação dos serviços.

Possuindo maior destaque com as empresas privadas, são vários os exemplos de organizações que são consideradas referência em satisfação dos seus funcionários. A revista Você S/A elabora um *ranking* onde demonstra as melhores empresas para se trabalhar. Separadas por setor as instituições ganham notas a partir de critérios como estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial, entre outras. Na avaliação, os funcionários da empresa também aferem o índice de qualidade no ambiente de trabalho.

Nessa seleção algumas se destacam, como é o caso do ranking de 2012⁴ em que o consórcio Embraco lidera a categoria Bancos e Serviços Financeiros, onde conta como ponto positivo as ações de *endomarketing* voltadas para benefícios como assistência médica para parceiros do mesmo sexo, berçário e bonificação para que vai se casar.

⁴ Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/bancos-e-servicos-financeiros/>. Acesso em: 19 de agosto de 2013.

Outro exemplo é o conhecido *case* do Laboratório Sabin⁵ que na categoria Serviços de Saúde, lidera o *ranking* há dois anos e destaca ações de *marketing* interno como cerca de 5% de seu faturamento ser investido na formação do quadro da empresa. A percepção da eficácia de uma boa comunicação interna e de um eficiente programa de *endomarketing* se constata ao se perceber que seus funcionários garantem que o crescimento da rede só motiva, pois aumenta também as oportunidades de movimentação.

São nesses exemplos que a comunicação dos órgãos públicos deve se pautar. Voltada para uma melhor eficiência na prestação de seus serviços e sob a égide da busca pela qualidade, a Administração pública tem a iniciativa privada como vitrine para ações de sucesso e que garantem a motivação e o aumento da produtividade.

A comunicação interna ainda é pouco utilizada estrategicamente para alinhar a política humana no setor público com a eficiência da prestação dos serviços. Uma boa comunicação interna é aliada importante para se manter canais de diálogo entre a Administração e seus servidores, tudo no intuito da excelência na prestação de serviços.

O *endomarketing* surge então como uma ferramenta integrada à comunicação interna sendo indissociável desta. Como resultado da visão voltada para os servidores, de uma ampla comunicação interna e das ações estratégicas de *endomarketing* na busca pelo comprometimento do servidor, a Administração Pública garantirá que a satisfação do seu público interno seja repassada para o cidadão.

⁵ Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/99-dos-lideres-do-laboratorio-sabin-sao-prata-da-casa>. Acesso em 19 de agosto de 2013.

3 PANORAMA DA COMUNICAÇÃO DO SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO

Preliminarmente a se conseguir traçar um panorama da comunicação do Serviço Florestal Brasileiro (SFB), se faz necessário conhecer a evolução histórica da criação do órgão, assim como sua composição organizacional.

O surgimento do SFB ocorre a partir de uma nova visão política voltada para o gerenciamento das florestas públicas e sua criação é consequência da constante necessidade de uma gestão sustentável.

O Serviço Florestal Brasileiro é um órgão que compõe a estrutura do Ministério do Meio Ambiente. Assim se faz necessário destacar a origem desse ministério no âmbito da Administração Pública Brasileira.

3.1 O Ministério do Meio Ambiente

Em 1990 foi editada a lei nº 8.028 que, em seu artigo 12, criava, na estrutura do poder executivo brasileiro, a Secretaria do Meio Ambiente. A Secretaria tinha como finalidade “planejar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades relativas à Política Nacional do Meio Ambiente e à preservação, conservação e uso racional dos recursos naturais renováveis” (BRASIL, 1990).

No contexto histórico, tal Secretaria fora criada no âmbito do governo Fernando Collor de Melo que, com relação à administração pública brasileira, foi um governo que a desestabilizou, pois de uma forma equivocada e desorganizada buscou uma rápida reforma administrativa com base em uma visão neoliberal.

Sucessor de Fernando Collor, Itamar Franco promulga em 1992 a lei nº 8.490 que transforma a até então Secretaria de Governo do poder executivo no Ministério do Meio Ambiente, conforme determina seu artigo 21:

Art. 21. São transformadas as Secretarias de Governo da Presidência da República; de Desenvolvimento Regional; da Cultura; da Ciência e Tecnologia; e do Meio Ambiente, respectivamente, em Casa Civil da Presidência da República; Ministério da Integração Regional; Ministério da Cultura; Ministério da Ciência e Tecnologia; e **Ministério do Meio Ambiente**. (BRASIL, 1992, grifo nosso).

Integrante da Administração Pública Direta, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) busca promover uma política voltada para a adoção de princípios do uso e do desenvolvimento sustentável.

Sua área de competência está definida no artigo primeiro do decreto nº 6.101 de 2007 que determina que:

Art. 1º O Ministério do Meio Ambiente, órgão da administração pública federal direta, tem como área de competência os seguintes assuntos: I - política nacional do meio ambiente e dos recursos hídricos; II - política de preservação, conservação e utilização sustentável de ecossistemas, e biodiversidade e florestas; III - proposição de estratégias, mecanismos e instrumentos econômicos e sociais para a melhoria da qualidade ambiental e o uso sustentável dos recursos naturais; IV - políticas para a integração do meio ambiente e produção; V - políticas e programas ambientais para a Amazônia Legal; e VI - zoneamento ecológico-econômico. (BRASIL, 2007)

Detentor de uma vasta área de competência, o ministério é dividido estruturalmente em órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado, como é o caso da Assessoria de Comunicação, dos órgãos específicos singulares, órgãos colegiados, o Serviço Florestal Brasileiro, as autarquias vinculadas: Agência Nacional de Águas, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro e a empresa pública Companhia de Desenvolvimento de Barcarena.

Atualmente, segundo o *site* da transparência do governo federal, o MMA conta com 1.018 servidores públicos em exercício.

3.2 O Serviço Florestal Brasileiro

Definido como órgão que compõe a estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro (SFB) foi instituído pela lei 11.284 de 2006 que dispunha além de sua instituição, sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável e criava o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal.

A norma citada define parte da estrutura do órgão, deixando a cargo de um decreto do poder executivo seu detalhamento. A direção do SFB é realizada por um Conselho Diretor composto por um Diretor – geral e quatro diretores divididos por áreas técnicas específicas.

Em 2007, o decreto nº 6.101 define em seu artigo 42 a competência do órgão e determina que:

Art. 42. Ao SFB compete: I - exercer a função de órgão gestor prevista no art. 53 da Lei nº 11.284, de 2 de março de 2006, no âmbito federal; II - gerir o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal; III - apoiar a criação e gestão de programas de treinamento, capacitação, pesquisa e assistência técnica para a implementação de atividades florestais, incluindo manejo florestal, processamento de produtos florestais e exploração de serviços florestais; IV - estimular e fomentar a prática de atividades florestais sustentáveis madeireira, não-madeireira e de serviços; V - promover estudos de mercado para produtos e serviços gerados pelas florestas; VI - propor planos de produção florestal sustentável, de forma compatível com as demandas da sociedade; VII - criar e manter o Sistema Nacional de Informações Florestais integrado ao Sistema Nacional de Informações sobre o Meio Ambiente; VIII - estabelecer e gerenciar o Inventário Florestal Nacional; IX - gerenciar o Cadastro Nacional de Florestas Públicas, organizar e manter atualizado o Cadastro-Geral de Florestas Públicas da União, e adotar providências para interligar os cadastros estaduais e municipais ao Cadastro Nacional; e X - apoiar e atuar em parceria com os seus congêneres estaduais e municipais. (BRASIL, 2007).

No intuito de exercer sua competência e sob a égide da visão gerencialista do Estado, é garantida ao Serviço Florestal Brasileiro no artigo 67 da lei de sua criação a possibilidade do poder executivo, por meio de contrato de gestão e de desempenho, lhe assegurar autonomia administrativa e financeira. Direito esse,

atualmente exercido por meio do contrato de gestão realizado entre o Ministério do Meio Ambiente e o SFB em março de 2010.

Órgão gestor das concessões das florestas públicas, o SFB está estruturado em uma diretoria geral que é dividida em órgãos de assessoria ao diretor geral, entre eles a Assessoria de Comunicação, quatro diretorias divididas por gerências que englobam as temáticas relacionadas com a competência organizacional, dois centros especializados e quatro Unidades Regionais localizadas em Curitiba/PR, Porto Velho/RO, Natal/RN e Santarém/PA.

O órgão possui valores como a transparência, o respeito à diversidade de opiniões, a participação social e cooperação, o comprometimento e a inteligência institucional, sua missão é “conciliar uso e conservação das florestas, valorizando-as em benefício das gerações presentes e futuras...”⁶

Sua visão é de “Ser um órgão inovador e de excelência na gestão pública, percebido como um parceiro fundamental no desenvolvimento de uma economia florestal sustentável, com inclusão social”.⁷

A lei 11.284 dispõe que o quadro de pessoal do órgão será composto por realização de concurso público, pela redistribuição de servidores de órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica ou fundacional, além do SFB poder requisitar servidores desses órgãos.

Atualmente o Serviço Florestal Brasileiro conta com 238 colaboradores da carreira do Ministério do Meio Ambiente, terceirizados ou requisitados de outros órgãos, uma vez que ainda não conta com autonomia para gerir carreira de cargos

⁶ Disponível em www.florestal.gov.br. Acesso em 24 de julho de 2013.

⁷ Disponível em www.florestal.gov.br. Acesso em 25 de julho de 2013.

própria. O perfil da carreira desses colaboradores é: 73 Analistas Ambientais, 5 Analistas Administrativos, 3 Técnicos Ambientais, 10 Técnicos Administrativos, 30 Agentes Administrativos, 30 Requisitados, 53 Contratos Temporários, 10 Comissionados e 24 Terceirizados.

Perceptível é a importância das competências do órgão diante do cenário atual. Agir sob o enfoque da sustentabilidade e ser órgão legalmente instituído como gestor das florestas públicas, faz do SFB um instrumento estratégico de uma política sustentável.

Como setor determinante em uma estratégia de consolidação do órgão, o SFB conta com a Assessoria de Comunicação, responsável pela comunicação institucional e como demonstra o organograma do órgão possui posição de assessoria da cúpula organizacional.

3.3 A comunicação do Serviço Florestal Brasileiro

Comunicar, além de transmitir uma informação é estar em relação, estar ligado por uma passagem comum⁸. No contexto atual de comunicação, comunicar em uma organização deve ser encarado como uma função estratégica da gestão. A comunicação organizacional irá englobar todas as maneiras de comunicar com os diversos *stakeholders* de uma instituição.

Entender a comunicação como função estratégica e compreender as diferentes formas de se comunicar garante a um órgão um papel de destaque dentro do cenário em que atua.

⁸ Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/Comunicar.html>. Acesso em: 25 de julho de 2013.

Se percebida estrategicamente, a comunicação se torna ferramenta para com que uma organização alcance seus objetivos previamente estabelecidos. No caso de órgãos públicos em que o objetivo basilar deve ser o alcance do interesse coletivo, a comunicação desempenha diferentes papéis desde quando é utilizada para divulgação de campanhas de relevância pública até quando vista como forma de se garantir a transparência de uma gestão.

Diante das constantes mudanças das relações organizacionais, a comunicação em uma instituição deve atuar na busca de garantir o devido destaque do órgão no campo de sua atuação. Além disso, conforme afirma seu conceito, comunicar deve ser percebido no cenário atual, como uma maneira de garantir a relação e a ligação entre os membros de uma organização.

A comunicação no contexto gerencialista é utilizada como ferramenta estratégica na gestão para auxiliar os processos realizados pelas organizações. Dessa forma procedimentos serão realizados de maneira a se obter eficiência da forma mais eficaz possível, mantendo assim a efetividade desejada. Nesse aspecto será a comunicação fundamental para a concretização do foco nos resultados.

No Serviço Florestal Brasileiro a comunicação, conforme destaca seu organograma, a comunicação possui *status* de assessoria em nível estratégico. Na estrutura do órgão a Assessoria de Comunicação integra o Gabinete estando assim subordinada a este. Em sua composição é formada por uma chefia mais seis servidores, sendo cinco de nível superior e um cargo de nível médio.

Embora esteja em posição estratégica, o setor de comunicação não conta com verba destinada exclusivamente para suas ações. Em alguns casos, os projetos

desenvolvidos pelas gerências técnicas do órgão que necessitarem de divulgação é que destinam um valor para essa função.

Mesmo sendo órgão do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro além das autonomias administrativa e financeira garantidas por seu contrato de gestão, possui também uma atuação da sua comunicação independente da do ministério. A ligação entre as assessorias está apenas em manter uma equiparação de diretrizes de comunicação entre o ministério e todas as suas vinculadas. Não há subordinação no sentido estrito da palavra, porém deve haver uma harmonia nas ações de todos os órgãos que atuam no campo ambiental no âmbito do poder executivo federal.

Entre a estrutura das ações de comunicação do órgão, no âmbito externo o SFB conta com divulgação por meio da produção de material jornalístico para seu *site* e para distribuição à imprensa, produção de materiais gráficos, mais especificadamente no campo temático de sua atuação, participação em redes sociais, ações de divulgação para atividades específicas como as concessões florestais e o inventário florestal nacional, participação em feiras e eventos que envolvam a sua temática e a parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), na criação do Minuto do Serviço Florestal em sua Rádio Rural.

Já no âmbito interno, algumas ações ganham maior destaque que é o caso da divulgação de *clipping* pelo *e-mail* institucional, da intranet do órgão e das chamadas Quartas Florestais. O SFB conta com uma rede interna que desempenha papel fundamental de comunicação entre a organização e seus colaboradores. Alimentada pela Assessoria de Comunicação, a página disponibiliza para os funcionários

matérias como: informações importantes da área ambiental, atualização do quadro de servidores do órgão, informações sobre os procedimentos administrativos e publicações sobre o órgão nas mídias externas.

No caso, a Quarta Florestal é um programa realizado mensalmente baseado em palestras destinadas aos funcionários sobre assuntos relacionados à atuação das áreas do SFB. É por meio da intranet que qualquer ação de maior abrangência é divulgada para os servidores do órgão.

Além dessas ações criadas e elaboradas pela Assessoria de Comunicação do Serviço Florestal Brasileiro, o Ministério do Meio Ambiente e sua Assessoria se faz bastante presente uma vez que todas suas campanhas também são transmitidas para os servidores do SFB.

3.3.1 O endomarketing do Serviço Florestal Brasileiro

A atual visão de comunicar desponta para a importância de se manter interligado os objetivos de todos dentro de uma organização. No modelo sistêmico da contemporânea administração, nenhuma instituição conseguirá alcançar seus objetivos se não tiver a plena consciência de que o todo é maior que a soma de suas partes, ou seja, de que cada ação ou funcionário é responsável pelo sucesso ou não de um processo.

Despontando como ferramenta na busca de se integrar todos os participantes de uma instituição, o *endomarketing*, segundo Brum, faz “com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa [...]”. (1998, p.15)

Analisa Brum em sua obra *Endomarketing* como estratégia de gestão afirma que um programa de *endomarketing* é composto por instrumentos e ações. (1998, p. 92) Sob esse enfoque é possível a partir dos instrumentos listados pela autora perceber o panorama do uso do *marketing* interno pelo Serviço Florestal Brasileiro.

Dentre os mais de vinte instrumentos destacados por Brum, alguns merecem destaque para se perceber a forma de atuação do órgão como:

a) Manual e vídeo de integração à empresa: No SFB esses instrumentos foram substituídos por cursos de formação e por um campo específico da intranet que disponibiliza as informações de boas-vindas.

b) Jornal Interno: Não existe jornal interno próprio do órgão. Conforme Brum, o jornal interno é o “jornal do funcionário [...]”. É também, um instrumento de valorização do funcionário” (1998, p.98). No caso do SFB a intranet busca fazer o papel do jornal.

c) Jornal de Parede: O órgão não possui seu jornal, porém o Ministério do Meio Ambiente possui um jornal mural que é distribuído para o SFB e que cumpre essa função.

d) Datas festivas: No SFB os setores se responsabilizam por comemorar os aniversários de seus membros e a intranet de divulgar. Além das confraternizações do fim de ano o órgão já realizou comemorações de São João, porém sem haver uma sequência das comemorações.

e) Canais entre direção e funcionários: O canal de comunicação entre a direção e os servidores é a intranet que traz as informações do que acontece, algum tipo de *feedback* se realiza apenas ao final de cada ano por meio de uma carta encaminhada pelo diretor geral para todos os servidores.

f) Ouvidoria: A ouvidoria do SFB atua junto da Assessoria de Comunicação principalmente após a instituição da lei de acesso à informação.

g) Reuniões de liderança compartilhada: No âmbito do SFB não existem reuniões que abranjam maiores níveis de hierarquia, as reuniões vão apenas até a estrutura da chefia imediata.

h) Palestras Internas: são realizadas no intuito de capacitar os servidores.

i) Mensagens Virtuais: Para Brum, “as mensagens virtuais têm um efeito muito positivo no que se refere à assimilação por parte do funcionário, pois atingem o consciente e o inconsciente”. (1998, p.122) Para o órgão, esse tipo de instrumento não foi ainda percebido, não existindo no seu rol.

j) Valorização do Funcionário: Não é percebido no SFB nenhum programa de valorização do funcionário.

k) Intranet: Forte ação do órgão no que se refere à comunicação. Brum afirma que “A intranet é o que existe de mais recente em nível de comunicação interna [...]”. (1998, p.130) Atualmente, além da rede interna, a instituição conta com suas páginas em redes sociais.

Dentre os diversos instrumentos apontados pela autora e analisando o que é realizado pelo Serviço Florestal Brasileiro é notório perceber que a comunicação do órgão ainda não existe com uma visão integrada. O foco no público interno é tímido e na maioria das vezes inexpressivo, pois fica sob a dependência de ações advindas do Ministério do Meio Ambiente.

Apesar de possuir *status* de setor estratégico, a Assessoria de Comunicação acaba desempenhando um papel secundário ao não integrar os diversos ramos da

comunicação no intuito de garantir visibilidade externa e comprometimento interno para o órgão.

É importante salientar que a importância de ações de *endomarketing* visando a integração dos funcionários é fundamental para se garantir que este consiga alcançar sua visão e realizar suas atribuições legalmente instituídas.

No caso do Serviço Florestal Brasileiro, a utilização dos instrumentos de *endomarketing* voltados para o alcance do comprometimento e da motivação de seus funcionários diretamente ligados com a função operacional do órgão, pode contribuir para o aumento da produtividade e garantir ao órgão um papel de destaque na sua forma de gestão.

4 ENDOMARKETING, PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR DO SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO

Na busca para se responder ao questionamento levantado por esse trabalho, ou seja, a relação entre *endomarketing*, produtividade e motivação dos empregados, a pesquisa de opinião se mostrou importante instrumento para verificar se na prática essa interação se faz presente.

A pesquisa foi dividida nas etapas de: definição do problema e dos objetivos, desenvolvimento da metodologia para a coleta dos dados, implementação do plano de pesquisa com a coleta dos dados e interpretação dos resultados coletados a partir da análise. Ela foi realizada em duas fases, a primeira englobando uma entrevista com os responsáveis pela Assessoria de Comunicação e a segunda com base nessa entrevista, um questionário respondido pelos agentes administrativos dos Serviço Florestal Brasileiro para comparar as percepções dos dois segmentos (chefes e agentes) em relação ao problema.

O problema é verificar se realmente na prática o *endomarketing* desempenha algum papel relacionado ao aumento da produtividade e da motivação, tendo como cenário um órgão da Administração Pública Brasileira. Já os objetivos da pesquisa estão em determinar o nível de satisfação dos servidores com o órgão, o grau de informação que esses servidores possuem e se esses consideram que um funcionário bem informado tende a produzir mais.

Com relação à metodologia, optou-se pelo estudo de caso como estratégia. O estudo de caso parte do pressuposto de se analisar um recorte de uma realidade e aplicar as considerações encontradas para um cenário generalizado. Busca-se

conhecer a totalidade de uma situação e descrever, conhecer e interpretar um caso concreto.

Segundo Robert K. Yin o estudo de caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestam: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares. (2001,p.21)

Como método de abordagem foi realizada uma pesquisa quantitativa utilizando-se um questionário composto por perguntas fechadas.

Definiu-se a amostra tendo como foco os agentes administrativos, servidores que têm grande destaque na operacionalização das atividades do órgão, compondo assim a base da hierarquia funcional. Já como instrumento de pesquisa a escolha, como foi dito anteriormente, caiu sobre o questionário, em sua maioria composto de perguntas fechadas, de forma direta e quantitativa.

A implementação da pesquisa se deu por envio de *e-mail* com o questionário proposto e com o acompanhamento do seu desenvolvimento por meio dos correios eletrônicos encaminhados solicitando a participação do público-alvo.

Entende-se que a interpretação dos dados, além de retratar a percepção dos servidores sobre a relação entre *endomarketing*, produtividade e motivação, será importante para levantar questões acerca do tipo de proposta a ser sugerida para a implementação de alguma ação de *endomarketing*, no intuito de aumentar seu papel na busca pelo aumento da produtividade.

4.1 A pesquisa e sua aplicação

Com relação à pesquisa desenvolvida, seu objetivo foi buscar informações dos servidores a respeito do *endomarketing*, mais especificadamente da comunicação interna, verificar o nível de satisfação e o grau de informação que circula dentro do órgão.

No entanto, para auxiliar na comparação entre o que a organização percebe sobre o nível de comunicação e satisfação dos servidores e o que os servidores realmente sentem foi, primeiramente, encaminhado à Assessoria de Comunicação do SFB um questionário com 22 perguntas abertas estritas às funções do setor e sobre a forma com que o órgão se comunica com seus funcionários.

Com base nas respostas fornecidas pela Ascom, foi elaborado um questionário para aplicação junto aos 30 agentes administrativos.

A seleção e a segmentação dessa amostragem se deram pensando na classe de servidores que estão diretamente relacionados com a parte operacional das atividades do órgão. Em sua totalidade, os agentes administrativos da instituição são derivados da aprovação de um concurso público realizado em 2009 pelo Ministério do Meio Ambiente, portanto a grande maioria possui aproximadamente três anos de exercício de suas atividades e estão aptos a adquirirem a estabilidade garantida por lei.

Aos agentes administrativos do SFB cabe na prática auxiliar nas atividades administrativas no setor ao qual é vinculado. São esses servidores que lidam com as atividades-meios do órgão aos quais cabem, por exemplo, desenvolver suas atividades nos setores de licitação, patrimônio ou financeiro.

Diante do contexto das ações desenvolvidas pelos agentes, a definição da amostragem para esse nicho específico se fez adequada uma vez que é perceptível a importância da produtividade desses para que o órgão consiga atingir seus objetivos e metas.

Considerando a comunicação interna parte estratégica do *endomarketing*, foi definido que ela seria o foco da pesquisa e dos questionamentos a serem respondidos pelos servidores. Nesse sentido, as questões englobariam a importância da comunicação interna em um órgão público além da relação desta com o nível de produtividade e motivação.

Tendo definido o problema, a amostragem e o objeto da pesquisa com o enfoque na comunicação interna, a busca de coleta de dados se deu pelo envio de um questionário aos agentes administrativos do órgão pelo *e-mail* institucional.

A realização da coleta de dados foi realizada por aproximadamente duas semanas, do dia 17 de setembro de 2013 a 30 de setembro de 2013. Durante esse período, outros dois *e-mails* foram encaminhados aos servidores no intuito de garantir a participação dos mesmos.

Conforme dito, os servidores que responderam ao questionário compõem-se em sua totalidade dos agentes administrativos desse órgão, cargo que exige nível médio de escolaridade para o seu exercício. A pesquisa obteve 21 respostas, ou seja, 70% de retorno, quantidade essa que permite uma análise mais apurada da situação do cenário analisada.

O instrumento seguiu a escala de Likert⁹ e foi dividido em setores de questionamentos, onde é possível verificar sob que aspecto o órgão ganha ou não destaque. Ao todo, o questionário é composto por 10 áreas de observação incluindo questões sobre: os meios de comunicação disponíveis para se obter informação no Serviço Florestal Brasileiro e quais os mais utilizados pelos servidores, o nível de comunicação entre chefias e equipe, as ações de integração realizadas pelo órgão, os incentivos que a instituição coloca à disposição dos seus funcionários, o grau de participação dos servidores na tomada de decisão, a qualidade do serviço e o nível de produtividade dos servidores, a liderança e a gestão realizada no SFB, o grau de satisfação no trabalho, a imagem do órgão perante os servidores, os fatores que podem contribuir para a baixa produtividade, o grau de conhecimento dos funcionários a respeito do órgão em que trabalham e o perfil do entrevistado.

Como forma de garantir que com a sua análise a pesquisa pudesse contribuir para a definição de uma proposta a ser apresentada para se aumentar a produtividade do órgão por meio de ações de *endomarketing*, foi realizada uma pergunta aberta acerca das sugestões dos servidores para se melhorar a comunicação entre o órgão e seus colaboradores.

No decorrer das semanas de aplicação da pesquisa, foi possível perceber a adesão dos servidores à coleta de dados, uma vez que ao final das duas semanas, 70% tinham aderido, embora alguns se encontrassem de férias ou licença. No envio do questionário, foi especificado aos entrevistados que a pesquisa possuía apenas fins acadêmicos e que o sigilo da identidade e das respostas seriam resguardados.

⁹ A escala Likert é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizada em pesquisa quantitativa, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada.

Para a confecção do questionário foi utilizada uma ferramenta do *Google Docs*, que disponibiliza a opção de criação de formulários, sendo o *link* desse formulário encaminhado aos entrevistados. Ao final da pesquisa, o programa disponibiliza alguns gráficos a partir das respostas apresentadas.

Seguindo a escala de Likert, as perguntas fechadas foram compostas de uma linha graduada de 1 a 5, sendo 1 a opção menos favorável e 5 a mais favorável. Todos os questionamentos possuíam caráter obrigatório para respostas.

Conforme figura abaixo, o *layout* escolhido para o questionário foi com o tema de losangos disponibilizado pela ferramenta do *Google docs*.

A Comunicação Interna no Serviço Florestal Brasileiro

*Obrigatório

1. Com relação aos meios de comunicação disponíveis no SFB para informar seus colaboradores, indique o grau de eficácia de cada um deles, sendo 1 para o menos eficaz e 5 para o mais eficaz.*

	1	2	3	4	5
Intranet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email * Equipe*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manuais Técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palestras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conversas nos corredores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegas do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Quais os meios de comunicação que você usa para obter informações no ambiente de trabalho? Coloque 1 para o que menos usar e 5 para o que mais usar.*

	1	2	3	4	5
Intranet	<input type="radio"/>				
Mural	<input type="radio"/>				

Figura 1: Layout do questionário encaminhado aos servidores

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/1kk2RUty9GJocsDABzR9fyKpYJWanhv660EjxRX1qg_Y/edit#, disponível em 17/09/2013.

4.2 A análise

Com a finalização da fase de coleta de dados iniciou-se a etapa de análise das informações apresentadas. Para isso foi feita uma comparação entre os pontos positivos e negativos de cada elemento coletado.

Com a comunicação interna como foco da pesquisa, o questionário buscou extrair dos entrevistados o máximo de informação a respeito da presença ou não desse tipo de comunicação.

O grupo de entrevistados é composto por 57% do sexo feminino, sendo a maioria com idade entre 18 e 25 anos e com nível superior incompleto, 86% não possuem cargo de chefia e 71% têm mais de três anos de exercício no órgão.

A princípio buscou-se saber dos servidores qual dos meios de comunicação utilizados pelo Serviço Florestal Brasileiro é o mais eficaz para manter-se informado. Atualmente, o órgão conta com intranet, murais, um *e-mail* institucional denominado “Equipe”, manuais técnicos, palestras, reuniões com superiores, conversas informais nos corredores e com as relações interpessoais dos colegas de trabalho.

Verificou-se que o meio considerado o mais eficaz pelo público alvo da pesquisa para se manter atualizado sobre o que acontece no órgão, foram as conversas informais com colegas de trabalho e as de corredor, que obtiveram 43% e 38% cada uma respectivamente.

Contrário ao que destacou a Assessoria de Comunicação do órgão em resposta ao que lhe fora questionado a cerca da maneira de manter o seu público interno atualizado, a intranet apontada como uma das principais ferramentas ocupa apenas o terceiro lugar como o meio de comunicação mais usado pelos servidores para esse fim.

Após verificar os meios de comunicação disponíveis e utilizados pelos servidores, a pesquisa buscou determinar o nível de comunicação entre as chefias e as equipes do órgão, uma vez que se parte do princípio que a motivação e a produtividade podem estar relacionadas com o nível de informação que uma pessoa recebe. Conforme Bekin, “[...] a linha de comunicação deve estabelecer um amplo

sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência”. (2004, p.67)

Com relação ao nível de comunicação entre as chefias do Serviço Florestal Brasileiro e os seus funcionários, 52% dos servidores não se sentem bem informados sobre o que acontece no órgão ou sobre as decisões que afetam o seu trabalho, 48% não consideram que a comunicação entre as chefias e suas equipes flui adequadamente, 24% destacam que as chefias não aceitam sugestões e críticas se contrapondo com 14% que consideram suas sugestões aceitas.

A análise do nível de informação dos servidores embasa o pensamento de que um funcionário bem informado produzirá melhor. Ratificando esse entendimento, 62% dos entrevistados concordam plenamente com esse entendimento, conforme gráfico abaixo:

Funcionários bem informados produzem melhor [I - Comunicação entre chefias equipes]

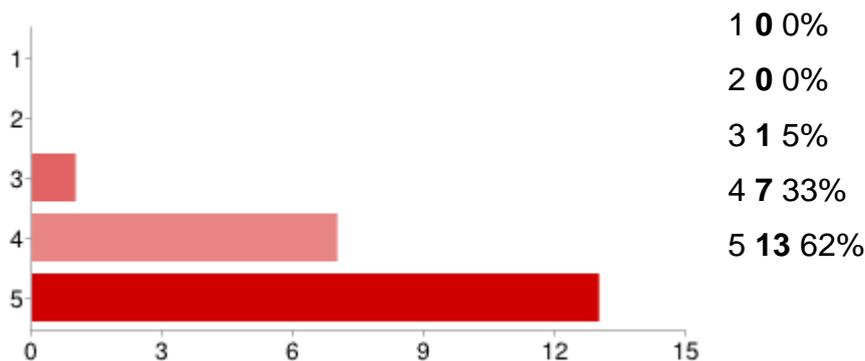


Figura 2: 62% dos servidores consideram que funcionários bem informados produzem melhor
 Fonte: https://docs.google.com/forms/d/1kk2RUty9GJocsDABzR9fyKpYJWanhv660EjxRX1qg_Y/edit#, disponível em 17/09/2013.

Na busca pelo aumento do nível de produtividade a integração entre os componentes das equipes se torna fator primordial. Questionando a ASCOM do Serviço Florestal Brasileiro, essa destacou que, para isso, existe a realização de

festas e eventos em datas comemorativas, porém 48% dos entrevistados consideram que o órgão não dá a devida importância a essas datas. Rosenblunth destaca que “Mesmo coisas tão básicas como celebrar o aniversário de pessoas ou seus anos de firma, ou ainda outras ocasiões especiais, devem ser vistas como importantes”. (2004,p.19)

Esse é outro aspecto que não deve ser desmerecido como fator de aumento de produtividade, uma vez que 81% dos entrevistados consideram que a integração dos funcionários aumenta a produtividade.

Você considera que quando os funcionários se sentem integrados ao órgão a produtividade deles aumenta [II - Integração]

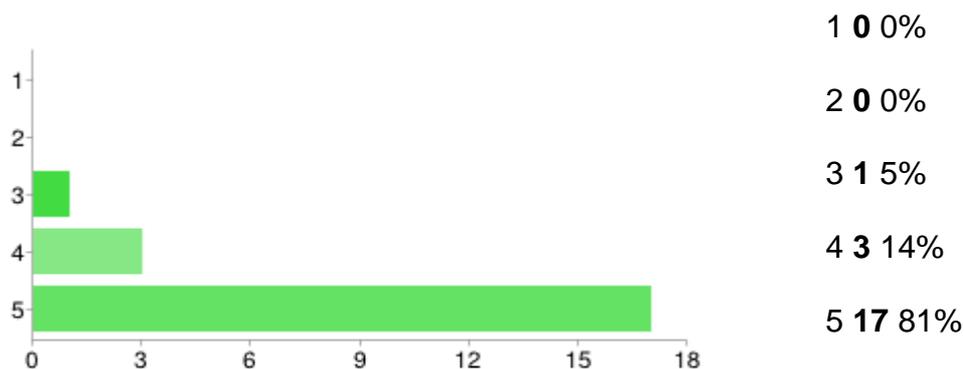


Figura 3: Funcionários integrados produzem melhor

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/1kk2RUty9GJocsDABzR9fyKpYJWanhv660EjxRX1qg_Y/edit#, disponível em 17/09/2013.

Buscar incentivar o servidor, seja oferecendo oportunidades de crescimento profissional ou gratificações compatíveis com suas atribuições, é outra forma de tentar aumentar a produtividade. Com relação ao órgão do Ministério do Meio Ambiente, 38% dos servidores não consideram que o SFB oferece oportunidades de desenvolvimento profissional, enquanto 76% relatam que a instituição não oferece as gratificações compatíveis com as atribuições desenvolvidas. Além disso, os critérios de avaliação não são claros para 48% dos entrevistados e 57% não consideram que o órgão valoriza os servidores.

A participação na tomada de decisão é outro aspecto que a nova gestão pública realizada por meio do gerencialismo aponta como fator de satisfação e motivação que contribui para o aumento da produtividade. A maioria dos funcionários que responderam à pesquisa informou que considera importante a participação dos servidores no planejamento estratégico da organização para aumentar a sua produção e a satisfação no trabalho.

Outro dado interessante levantado foi que, contrariamente ao que considera a Assessoria de Comunicação do órgão, o *e-mail* “Equipe” não é considerado uma boa maneira de se coletar as sugestões dos funcionários e que a maioria dos setores não planeja suas atividades de forma participativa.

A relação entre qualidade e produtividade foi verificada a partir de questionamentos acerca de que se o nível de produtividade está relacionado a satisfação no órgão e se esse nível poder aumentar caso haja mais informação sobre o órgão. A maior parte dos entrevistados considera que a produtividade se relaciona com a satisfação e que ela aumenta quando há mais comunicação dentro da instituição.

Para ratificar a influência da comunicação no grau de produtividade dos servidores, foi questionado se eles consideram que essa relação existe e 76% dos entrevistados confirmaram que a falta da comunicação influencia no nível da produtividade.

A falta de comunicação pode influenciar no nível de produtividade de um servidor [V - Qualidade e Produtividade]

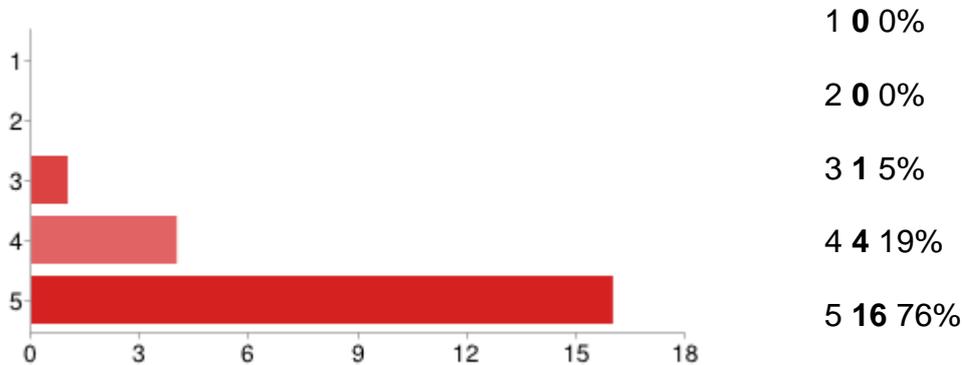


Figura 4: Relação entre a falta de comunicação e o nível de produtividade

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/1kk2RUty9GJocsDABzR9fyKpYJWanhv660EjxRX1qg_Y/edit#, disponível em 17/09/2013.

A maneira como as instituições buscam aumentar o nível de produtividade de um servidor sofreu diversas mudanças com o passar dos tempos. Se anteriormente era considerado que apenas incentivos financeiros garantiam o aumento na produção, atualmente sabe-se que ganhos financeiros não são o único fator de motivação. Para os colaboradores do Serviço Florestal Brasileiro, o órgão não busca de maneira adequada o aumento da produtividade de seus servidores.

Na percepção dos funcionários sobre a organização em que trabalham, o papel dos líderes é fundamental uma vez que esses são responsáveis por determinar estrategicamente todos os caminhos a serem seguidos para o alcance dos objetivos. No SFB existe um problema com relação à percepção pelos agentes administrativos sobre a liderança do órgão. Para 43% dos entrevistados, os gestores não podem ser considerados bons líderes. Embasando essa análise, a pesquisa demonstra que os chefes do órgão não orientam os servidores em como melhorar o serviço e não reconhecem o que seus subordinados fazem.

Para Bekin, “[...] todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento” (2004, p. 88), nesse cenário é possível concluir que a instituição analisada não é composta por funcionários motivados, uma vez que 43% não consideram que o trabalho que executam traz satisfação profissional e que para 57% os objetivos pessoais divergem dos objetivos do órgão. A maioria não está satisfeita em trabalhar no órgão, logo essa insatisfação influencia na imagem do órgão perante seus próprios servidores.

A maioria dos entrevistados não considera que o órgão possui uma boa imagem entre eles e nem se orgulham de seu desempenho, apesar de avaliarem que o serviço prestado é relevante para a sociedade. Com a análise dos tópicos referente aos líderes e aos relacionamentos, é possível, com o cruzamento dos dados, verificar que o problema de interação e comunicação é entre chefia e subordinados, uma vez que 38% consideram o clima entre os agentes administrativos de cooperação.

Diversos fatores influenciam a baixa produtividade de um servidor. Entre eles, a falta de comunicação teve destaque entre a opinião dos servidores do SFB. O nível da comunicação entre superiores e subordinados foi apontado como o principal fator para o nível de produção do órgão.

Dos itens abaixo marque no mínimo 3 e no máximo 5, os fatores que mais contribuem para a baixa produtividade no trabalho



Figura 5: Fatores que contribuem para a baixa produtividade

Fonte: https://docs.google.com/forms/d/1kk2RUty9GJocsDABzR9fyKpYJWanhv660EjxRX1qg_Y/edit#, disponível em 17/09/2013.

A maioria dos servidores demonstrou não conhecer a missão, visão ou os objetivos do órgão. Dessa maneira é possível determinar que dificilmente haja comprometimento deles para com este, uma vez que se os objetivos não são

compatíveis e conhecidos, os funcionários tendem a buscar a realização apenas pessoal em detrimento de qualquer objetivo que seja alheio a seus interesses.

O *endomarketing*, assim como outras ferramentas trazidas das empresas privadas, é possivelmente aplicável ao ambiente público, pois poderá aumentar o nível de comunicação interna, o comprometimento dos funcionários com o órgão ou o avanço no nível de satisfação. Para se obter destaque no cenário atual, Bekin destaca que:

...nesse cenário de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, em uma organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações vinculadas à realidade de mercado. (2004, p.8)

Na conclusão da interpretação da pesquisa é possível elencar alguns aspectos relevantes levantados pelos servidores: o nível de comunicação entre superiores e subordinados é o principal fator para uma baixa produtividade, o órgão não valoriza e reconhece o serviço dos funcionários, falta oportunidade de crescimento, os chefes do órgão devem buscar se tornarem líderes oferecendo *feedback* e mantendo um canal aberto de comunicação, os meios de comunicação do órgão devem ser melhor utilizados e as relações interpessoais devem ser valorizadas pois, são elas as principais fontes de informação atualmente utilizadas na instituição.

Sobre esse aspecto, a pesquisa responde ao problema apontado acerca do papel do *endomarketing* no aumento da produtividade do serviço público brasileiro. É possível verificar que o *marketing* interno pode ser utilizado como ferramenta em uma gestão voltada para os resultados e que possuirá importante destaque na busca de uma melhor efetivação da comunicação de uma organização.

É a partir da utilização da comunicação interna como parte de uma estratégia de *endomarketing*, que o presente trabalho, após analisar o cenário junto aos servidores do Serviço Florestal Brasileiro, propõe algumas ações que podem contribuir para uma maior satisfação do servidor e por consequente o aumento da sua produtividade.

Qualquer ação proposta partirá do pressuposto de que:

O endomarketing é um poderoso conjunto de ferramentas quando aplicado para os seguintes casos: trazer a visão e a percepção do cliente externo e outros *stakeholders* para empresa e público externo... Também mobiliza e conscientiza sobre a importância do relacionamento entre áreas, realçando a mútua dependência, decorrente da noção de cliente-fornecedor interno, garantindo excelência de serviços percebidos pelos clientes externos e parceiros. (BEKIN, 2004, p.168)

4.3 A proposta

O cenário apontado pela pesquisa é de um órgão com parte expressiva de seus funcionários desmotivados e insatisfeitos. Esses mesmos colaboradores consideram o serviço da organização relevante, porém são mantidos a margem das informações que dizem respeito à instituição e às atividades que desempenham.

Sabendo que a Assessoria de Comunicação, já ocupa posição estratégica no órgão, estando subordinada apenas à alta direção, a primeira proposta a ser apresentada é a conscientização do setor de que suas ações deverão ser integradas com as de gestão de pessoas, uma vez que não é possível atuar com setores que não comunicam as mesmas atitudes.

Sobre esse aspecto e levando em consideração que o *endomarketing* visa estabelecer um processo de troca entre os funcionários e a organização, é possível, partindo da noção de que a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta do *marketing* interno, propor algumas ações a partir das deficiências do órgão apontadas na pesquisa.

São ações apresentadas a serem desenvolvidas pelo órgão no intuito de melhorar a produtividade dos seus servidores:

1. Realizar campanhas motivacionais pelo *e-mail* Equipe e pela intranet;
2. Criar um programa de mensagens instantâneas cooperativo com o intuito de estreitar as relações entre os servidores e contribuir na troca de informação;
3. Incluir servidores nas reuniões das coordenações com base no alto grau de importância das comunicações informais visando assim, criar formadores de opinião na categoria buscando difundir a informação entre o órgão;
4. Realizar a capacitação dos gestores do órgão visando à formação de líderes;
5. Prospectar gratificações para os servidores perante o Ministério do Meio Ambiente e comunicar a ação aos interessados;
6. Utilizar o *e-mail* para dar o *feedback* sobre ações desenvolvidas pelo órgão;
7. Realizar reuniões setoriais para diagnosticar as prioridades dos setores para a semana;
8. Implementar um canal aberto de comunicação entre os servidores e os gestores por meio de algumas caixas de sugestões, onde todos servidores poderão receber o *feedback* pela intranet.;
9. Criar na *intranet* seção que mostre os resultados e o papel de cada setor nas ações desenvolvidas pelo órgão;
10. Criar calendário de eventos para datas comemorativas;
11. Criar um *e-mail* onde toda semana um diretor comenta sobre o andamento de uma ação e identifica todos colaboradores envolvidos e o papel de cada um;
12. Incentivar reuniões informais por meio de sugestões de atividades a serem desenvolvidas entre colegas de trabalho;

As propostas apresentadas e sugeridas ao órgão visam aumentar o nível de comunicação interna, uma vez que esse foi o maior ponto elencado pela pesquisa como fator de baixa produtividade.

Nesse aspecto, o *endomarketing* pode ser utilizado como um diferencial na gestão de uma organização pública, visto que seu objetivo é facilitar a troca de relação entre a organização e seu público interno.

De acordo com o problema apresentado, foi possível cientificar que o papel do *marketing* interno no aumento da produtividade no serviço público brasileiro deve ser encarado como uma ferramenta estratégica que surge para acrescentar um diferencial nas políticas de gestão humana dos órgãos. Bekin, afirma que:

Não é possível antecipar em que condições o Endomarketing vai produzir esse ou aquele resultado. Ele sempre será uma ferramenta necessária para quem almeja uma *performance* diferenciada. Se a empresa precisar sobreviver, então os funcionários serão fundamentais para isso; se desejar manter a boa *performance* e ao mesmo tempo mostrar para a comunidade sua gratidão, ela também dependerá de seus funcionários e de seus respectivos círculos familiares e sociais. Esses círculos sociais acabam levando o nome da empresa para o mercado de forma sutilmente influente e poderosa". (2004, p.53)

Como toda ferramenta, o *endomarketing* não pode responder sozinho pelo sucesso ou não de uma campanha ou política. No caso do serviço público, as campanhas servirão de apoio para políticas voltadas na valorização do funcionário. Com todo embasamento legal que rege a carreira de servidor público, não cabe apenas à função da comunicação ou do *marketing* buscar diminuir qualquer diferença existente entre as carreiras, porém seus papéis como pontos de apoio no desenvolver de políticas voltadas ao servidor podem ser cruciais no aumento da produtividade, favorecendo assim, a sociedade com a prestação de serviços públicos de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender a importância da visão do público interno em relação às atividades de *endomarketing* e comunicação interna realizadas pelas organizações para seu público interno. Pensar em seu cliente interno se transformou em diferencial competitivo para o mercado e meta a ser alcançada pelas organizações que buscam uma melhor prestação nos serviços.

Para o serviço público, a prestação de um serviço eficiente é regra constitucional e cabe à gestão buscar propor ações que permitirão que seu público interno seja capaz de produzir da melhor maneira possível.

No decorrer do trabalho, foi possível analisar o contexto histórico da formação da Administração Pública Brasileira e com isso perceber que grandes vícios na nossa atual gestão são consequências dos modelos anteriores, como o clientelismo e o patrimonialismo. O atual modelo gerencialista preza pelo foco nos resultados, mudando assim toda visão antes empregada.

Na discussão apresentada no segundo capítulo foi estabelecido os conceitos de *endomarketing* e sua importância para a forma de gestão dos dias atuais. O *marketing* interno pôde ser visto como um diferencial a ser almejado pelas organizações que buscam excelência na prestação de seus serviços. Foi possível também, verificar a possibilidade de utilizar ferramentas do mercado privado no campo dos serviços públicos.

No universo público, perceber a comunicação interna como uma das principais estratégias a serem usadas nesse tipo de *marketing* é primordial, uma vez

que diversas outras ações podem sofrer barreiras frente aos aspectos legais que envolvem a Administração Pública.

Em uma nova Administração voltada para a qualidade dos resultados, o servidor passa a ser peça-chave para o alcance de seus objetivos. Compreender o que os motiva e o que gera produção é fundamental para o desenvolvimento de uma gestão que garanta a interação entre a organização e seus colaboradores.

É interessante perceber que em um planejamento de comunicação, seja em órgãos públicos ou não, o *endomarketing* pode se fazer presente como estratégia para desenvolver políticas voltadas para os servidores, almejando o aumento da motivação e conseqüentemente da produção.

Um aspecto essencial percebido e levantado pela análise da pesquisa realizada com os servidores é a importância de preliminarmente à implementação de qualquer plano de *endomarketing* deve-se primeiro ouvir os beneficiários das ações. Esse ponto ficou claro ao se fazer um contraponto entre as percepções da Assessoria de Comunicação e dos servidores. Caso uma ação seja feita sem se ter conhecimento do que os interessados percebem e necessitam, as estratégias podem perder a eficiência para o que fora pretendido.

Outro ponto importante percebido com o trabalho é o relevante papel da informação no ambiente profissional. Com a pesquisa foi possível concluir que a falta de informação e comunicação dentro de um órgão pode ser o maior fator que contribui para uma baixa produtividade, sendo até mais influente que a falta de oportunidade de crescimento profissional.

Além disso, ela certificou a hipótese de que um colaborador insatisfeito não integra os objetivos da organização aos seus, ficando assim, um em detrimento do

outro. É nesse aspecto que é percebida a importância de ações como as trazidas pelo *endomarketing*, visto que a satisfação do cliente interno resulta na do externo.

A contribuição do *marketing* interno para a prestação dos serviços e especificadamente dos serviços públicos está no fato de que voltando a atenção e as ações para o público interno, a sociedade ganha com a prestação de serviço de qualidade, pois o servidor satisfeito gera produtividade e qualidade a sua atividade fim.

É certo que as ações do *endomarketing* no setor privado e no público possuem procedimentos diferenciados uma vez que todo o contexto que envolve os cenários é distante com relação aos aspectos legais. Porém, é possível concluir que aplicando as ações de acordo com as características de cada organização, elas se tornam importantes ferramentas na busca da eficiência.

Analisando o cenário apresentado pela pesquisa e verificando os conceitos do *marketing* interno, conclui-se então que o papel desse no aumento da produtividade no serviço público brasileiro é de uma ferramenta estratégica, ratificando assim o que já fora levantado, inicialmente como hipótese.

É evidente que apenas ações de *endomarketing* não são suficientes para garantir um serviço público de qualidade e a plena satisfação e produtividade dos servidores públicos brasileiros, porém é importante salientar que em conjunto com uma política de valorização dos funcionários, seja no campo financeiro, humano ou patrimonial, essas ações surgem como um diferencial a ser trabalhado no ambiente público possibilitando assim, alcançar ganhos de qualidade, voltando apenas o olhar para seu público interno.

Pode-se concluir por fim, que na atual gestão da Administração Pública, o *marketing* interno traz possibilidades de ações que garantam a prestação de um

serviço de qualidade com foco na eficiência almejada pelo novo perfil de governança.

REFERÊNCIAS

BENKI, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRASIL. *Decreto 6.101 de 26 de abril de 2007*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Meio Ambiente, e dá outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 23 jul.2013.19:00

BRASIL. *Lei 8.028 de 12 de abril de 1990*. Dispõe sobre a organização da Presidência e dos Ministérios, e da outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 24 jul.2013.20:00

BRASIL. *Lei 8.490 de 19 de novembro de 1992*. Dispõe sobre a organização da Presidência e dos Ministérios, e da outras providências. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 24 jul.2013.20:30

BRASIL. *Lei 11.284 de 02 de março de 2006*. Dispõe sobre a gestão de florestas públicas para a produção sustentável; institui, na estrutura do Ministério do Meio Ambiente, o Serviço Florestal Brasileiro - SFB; cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Florestal - FNDF. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 23 jul.2013.20:00

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.

_____, *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição compacta*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

CERQUEIRA, Wilson. *Educação e Cultura para a Qualidade*, 2 ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.

COSTA, Daniel. *Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.

DIAS, José Geraldo Gaurink. *Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial*. São Paulo: Livro Pronto, 2007. Disponível em <http://www.ifd.com.br/marketing/utilizacao-do-endomarketing-como-recurso-estrategico-para-melhoria-da-productividade/>. Acesso em: 18 de ago. 2013. 20:30

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. *Significado de Comunicar*. Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/Comunicar.html>. Acesso em: 25 jul. 2013.

EXAME. *As melhores empresas para trabalhar*. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2012/bancos-e-servicos-financeiros/>. Acesso em: 19 ago. 2013. 20:00

EXAME. *99% dos líderes do Sabin são prata da casa*. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/99-dos-lideres-do-laboratorio-sabin-sao-prata-da-casa>. Acesso em 19 ago. 2013. 20:30

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso, planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MELLO, Rachel; CAETANO, Rodrigo. *Mapa da comunicação brasileira*. Brasília: FSB Comunicações, 2011.

PALUDO, Augustinho Vicente. *Administração Pública: Teoria e questões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

PARO, Bruno. *A escala Likert – Coisas que todo pesquisador deveria saber*. Disponível em <http://www.netquest.com/br/blog/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber/> Acesso em 18 out.2013. 20:37

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Plano diretor da reforma do Estado*. Brasília.1995.

ROSENBLUTH, Hal; PETERS, Diane Mcferrin. *O cliente em segundo lugar*. São Paulo: MBooks do Brasil Ltda.2004.

SERVIÇO FLORESTAL BRASILEIRO. Disponível em www.florestal.gov.br. Acesso em 24 de julho de 2013.

APÊNDICE A – Questionário da entrevista encaminhado e respondido pela Assessoria de Comunicação do Serviço Florestal Brasileiro

1. Qual a composição da Assessoria de Comunicação do SFB?

Chefia + 5 cargos de nível superior (3 efetivos e 2 temporários), 1 cargo de nível médio (efetivo).

2. No organograma do SFB qual a posição da Ascom? A quem a ASCOM é subordinada?

A Ascom integra a estrutura do Gabinete, ao qual está subordinada.

3. Quais ações de comunicação são e já foram feitas pelo SFB interna e externamente?

Externas: divulgação do SFB por meio da produção de material jornalístico para o site e para distribuição à imprensa, produção de material gráfico (relatórios, planos etc), uso de redes sociais com finalidade institucional, atualização do conteúdo da internet, elaboração de planos e estratégias de comunicação para atividades específicas (concessão florestal, Inventário Florestal Nacional), produção de material para rádio (Minuto Florestal), elaboração de banco de imagens, participação em feiras e eventos, entre outros.

Internas: (resposta na pergunta abaixo)

4. Existe alguma ação de comunicação voltada exclusivamente para o público interno?

As ações rotineiras são principalmente as Quartas Florestais (programa mensal de palestras sobre assuntos relacionados à atuação das áreas do SFB e temas correlatos) e a intranet, onde são divulgadas notícias de interesse para o público interno e na qual estão disponibilizadas informações sobre estrutura do órgão, telefones, instruções sobre serviços internos (para novos servidores), contratos em execução, formulários, execução orçamentária, entre outros.

Entre ações não rotineiras estão as atividades para divulgação interna de campanhas de conscientização ambiental, por exemplo, realizadas pelo MMA para todas as entidades vinculadas.

5. Existe uma verba destinada exclusivamente para comunicação no SFB?

Não, em relação ao orçamento do SFB. Porém, há casos em que projetos destinam recursos para atividades de comunicação.

6. A comunicação do SFB fica subordinada ao MMA? Quais são os limites da comunicação do SFB?

Não há subordinação no sentido estrito da palavra (atividades do dia a dia). Porém, a Ascom do SFB se subordina à do MMA, assim como as ascom do ICMBio, Ibama

e outras vinculadas, no sentido de seguir as mesmas diretrizes de comunicação (transparência, ampliação de canais de comunicação etc). As assessorias trabalham ainda em cooperação quando um assunto envolve mais de uma delas ao mesmo tempo.

7. Existe algum programa de comunicação no SFB voltado para o público interno?

As Quartas Florestais, cuja retomada está em avaliação.

8. Quais são as ações adotada pelo SFB na chegada de um novo servidor (com relação à comunicação)? Existe algum folder entregue, cartilha, manual ou vídeo sobre o órgão?

Cada servidor que chega é entrevistado por nossa equipe a fim de divulgar seu ingresso por meio de uma nota na intranet. O objetivo é apresentar os novos servidores e auxiliar em sua integração com quem trabalha na sede e fora dela, uma vez que o SFB conta com unidades regionais fora de Brasília.

Para evitar o excesso de material impresso e do uso de papel, optou-se por disponibilizar as informações de boas-vindas em local específico na intranet, com conteúdo feito com esse objetivo. Há, porém, diversas outras ações de recepção de novos servidores feitas pela área administrativa, fora do escopo da ascom.

9. Existe Jornal Interno no SFB?

Não, mas existe o Informativo Florestal enviado por email, que contém as principais notícias do órgão mensalmente.

10. Existe a divulgação para o público interno de manuais técnicos e educativos?

Sim, em geral são materiais ligados à conscientização ambiental produzidos pelo MMA, como foi o caso do material da campanha educativa “Saco é um saco”, além de outros sobre a A3P. Normalmente, essa distribuição é realizada pela Ouvidoria e está ligada à disponibilidade desse material ao SFB, pelo MMA.

11. Se existe jornal interno, existe uma área específica para o RH?

O SFB não possui RH próprio. O RH é o mesmo do Ministério do Meio Ambiente. No SFB há apenas duas pessoas encarregadas de realizar as atividades de RH.

12. No jornal interno existe uma área sobre a associação dos servidores?

Os servidores do SFB fazem parte da associação dos servidores do Ministério do Meio Ambiente.

13. Existe jornal de parede no SFB?

Não, porém, o jornal mural do MMA (que é interno e é distribuído para o SFB) ajuda a cumprir esta função, uma vez que o SFB pode encaminhar sugestões para o jornal mural. Os servidores já foram destaque na seção “Click”, destinada a divulgar a melhor foto do mês enviada por uma pessoa da casa, e também na seção “Você em Destaque”, por exemplo, que traz histórias de vida de servidores.

14. Existe a afixação de cartazes, painéis motivacionais ou informativos nos murais do SFB?

Sim. Os murais trazem avisos diversos, cartazes de eventos, entre outros.

15. Existe alguma forma de comemoração de datas festivas (dias das mães, do servidor, páscoa) no SFB?

Sim: festa junina, confraternização de fim de ano.

16. Existe alguma forma de canal direto entre os funcionários e os diretores do SFB? Algum canal de sugestão, críticas e reclamações?

O email equipe@florestal.gov.br é uma lista que envia informações a todos os servidores. A Ouvidoria é o canal para sugestões, críticas e reclamações. Não existe canal formal de comunicação entre os funcionários e os diretores, mas os diretores são acessíveis a conversas.

17. No SFB existe a ouvidoria, a área de comunicação mantém relação com o setor de ouvidoria?

Sim. Temos um e-mail (comunicacao@florestal.gov.br) que é divulgado nos materiais da ascom e nas notícias, então, qualquer demanda que chegue a esse e-mail e não esteja relacionada com o trabalho da ascom é encaminhada para a Ouvidoria. As duas áreas mantém contato permanente e a ascom busca divulgar o trabalho da Ouvidoria (em audiências públicas; com a inserção do contato da Ouvidoria em materiais impressos; divulgação de notas sobre a Ouvidoria na intranet etc) considerando o importante trabalho desempenhado por essa área.

18. Qual a forma dos diretores se comunicarem com os servidores sobre notícias, para dar um feedback do serviço?

A intranet é um dos canais que podem ser usados pela diretoria para divulgar informações para o público interno. Basta haver uma demanda para que a ascom seja acionada. A forma mais usual, porém, é o envio de mensagens diretamente por correio eletrônico para todos os servidores por meio do e-mail "Equipe". Ao final do ano, o diretor-geral envia ainda uma carta para todos os servidores, que é encaminhada por e-mail, publicada na intranet e colocada nos murais do SFB, que trata da atuação do ano e dos desafios para o ano seguinte.

19. Existem palestras internas?

20. Existe algum programa de valorização dos funcionários feito pelo SFB?

Creio que esta informação poderá ser respondida pela área administrativa.

21. Como funciona a Intranet? Os campos da internet são alimentados por qual setor? Existe participação dos funcionários?

A intranet é alimentada pela ascom, porém, os servidores podem sugerir notícias e enviar mensagens para a seção "Classificados", por exemplo. Os servidores, no entanto, é que alimentam a seção que traz informações sobre cada um, como data de aniversário, e-mail, telefone e foto.

22. Fora o clipping eletrônico quais são as outras ações da ASCOM do SFB?

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa encaminhado e respondido pelos Servidores do Serviço Florestal Brasileiro

1. Com relação aos meios de comunicação disponíveis no SFB para informar seus colaboradores, indique o grau de eficácia de cada um deles, sendo 1 para o menos eficaz e 5 para o mais eficaz:

Meio de Comunicação	1	2	3	4	5
Intranet					
Mural					
Email "Equipe"					
Manuais Técnicos					
Palestras					
Reuniões com superiores					
Conversas nos corredores					
Colegas do trabalho					

2. Quais os meios de comunicação que você usa para obter informações no ambiente de trabalho? Coloque 1 para o que menos usar e 5 para o que mais usar:

Meio de Comunicação	1	2	3	4	5
Intranet					
Mural					
Email "Equipe"					
Manuais Técnicos					
Palestras					
Reuniões com superiores					
Conversas nos corredores					
Colegas do trabalho					

3. Com relação às afirmações abaixo, informe seu grau de concordância: 1 se discorda e 5 se concorda plenamente.

1. Comunicação entre chefias e equipes	1	2	3	4	5
Eu me sinto bem informado(a) sobre as decisões que afetam o meu trabalho					
Eu me sinto bem informado(a) sobre o que se passa no SFB					
No SFB a comunicação entre os colaboradores de diferentes setores flui adequadamente					
As sugestões e críticas dadas pela equipe são aceitas pela chefia do setor					
Funcionários bem informados produzem melhor					
2. Integração	1	2	3	4	5
A maneira com que a chefia apresenta um novo servidor à equipe de trabalho é apropriada					
Quando os funcionários se sentem integrados ao órgão a produtividade deles aumenta					
A forma que o SFB realiza as festas de fim de ano é adequada					
Os eventos promovidos em datas comemorativas favorecem a integração de servidores					
O órgão dá a devida importância às datas comemorativas, como aniversários, dia do servidor, dia do meio ambiente					
3. Incentivos	1	2	3	4	5
O órgão oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional					
O SFB oferece aos servidores as gratificações compatíveis com as responsabilidades da função					
Os critérios de avaliações no órgão são claros					
O órgão disponibiliza oportunidade de capacitação para todos servidores					
O SFB valoriza os funcionários					
4. Participação	1	2	3	4	5
O SFB possui uma política de incentivo à participação dos funcionários					
O e-mail "Equipe" é uma boa forma de coletar sugestões dos funcionários					

O planejamento das atividades do meu setor é feito de forma participativa					
Considero importante a participação dos servidores no planejamento estratégico da organização para aumentar a produtividade no trabalho					
A participação nas decisões do órgão é fator de satisfação no exercício do trabalho					
5. Qualidade e Produtividade	1	2	3	4	5
O nível de produtividade do servidor está relacionado com a satisfação dele no órgão					
O meu nível de produtividade aumentaria se possuísse mais informação sobre as atividades do órgão					
A falta de comunicação pode influenciar no nível de produtividade do servidor					
Para o órgão a qualidade do serviço é mais importante que a quantidade					
A forma como a instituição busca o aumento de produtividade dos servidores é adequada					
6. Liderança e Gestão	1	2	3	4	5
As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas					
Eu me sinto mais motivado a produzir quando meu chefe reconhece o que faço					
Os gestores do SFB podem ser considerados bons líderes					
Os gestores do órgão reconhecem os bons resultados da equipe					
Quando as chefias do órgão avaliam o resultado das atividades desenvolvidas pelos funcionários, orienta-os sobre como melhorar					
7. Satisfação no trabalho	1	2	3	4	5
O trabalho que executo me traz realização profissional					
Considero que os objetivos do SFB estão integrados com meus objetivos pessoais					
Estou satisfeito em trabalhar no SFB					
Eu me considero comprometido com o órgão					
Eu recomendaria o SFB como um bom lugar para se trabalhar					
8. Imagem e Relacionamento	1	2	3	4	5
O SFB desfruta de boa imagem entre os agentes administrativos					
Os servidores se orgulham do desempenho do SFB					

Os serviços prestados pelo SFB são relevantes para a sociedade					
O clima de trabalho entre os agentes administrativos é de cooperação					
Um bom relacionamento entre superiores e equipe contribui para aumentar a produtividade no trabalho					

4. Dos itens abaixo marque no mínimo 3 e no máximo 5, os fatores que mais contribuem para a baixa produtividade no trabalho

Falta de afinidade com a atividade desempenhada	
Inflexibilidade de horário	
Falta de informação sobre assuntos relevantes da organização	
A forma como a organização lida com a gestão de pessoas	
O nível de comunicação entre os superiores e os subordinados	
A falta de reconhecimento do seu trabalho	
As faltas de oportunidades de crescimento profissional	
A falta de integração entre a equipe	
A falta de participação dos servidores nas decisões do órgão	
A falta de um canal de comunicação livre entre servidores e a alta direção	

4. Você conhece a missão do SFB?

() Sim
 () Não
 () Parcialmente

5. Você conhece os valores do órgão

() Sim
 () Não
 () Parcialmente

6. Você conhece a visão do órgão

() Sim
 () Não
 () Parcialmente

8. Você conhece os objetivos estratégicos do SFB

() Sim
 () Não
 () Parcialmente

9. Quais as suas sugestões para melhorar a comunicação entre o SFB e os seus colaboradores e dessa forma melhorar sua motivação e comprometimento com o órgão?

10. Perfil

1. Sexo:

- Feminino
 Masculino

2. Idade

- Entre 18 – 25 anos
 Entre 26 – 30 anos
 Entre 31 – 35 anos
 Entre 36 – 40 anos
 Acima de 40 anos

3. Tempo de serviço

- Menos de 1 ano
 Entre 1 e 1 mês e 2 anos
 Entre 2 e 1 mês e 3 anos
 Mais de 3 anos

4. Possui algum cargo de chefia/substituição?

- Sim Não

5. Escolaridade

- Ensino médio
 Ensino superior incompleto
 Ensino superior completo
 Pós graduação incompleta
 Pós graduação completa
 outro