



Comunicação organizacional e endomarketing: um estudo no âmbito de uma universidade privada¹

Sonia Aparecida CABESTRÉ²
Vanessa Matos dos SANTOS³

Universidade Sagrado Coração - Bauru, SP.
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Araraquara, SP.

Resumo

O endomarketing, ainda que relativamente novo e pouco abordado, configura-se como uma ferramenta importante e eficiente que auxilia no processo de gestão das organizações. Este estudo tem como objeto de estudo uma instituição de ensino superior (IES) privada. Busca-se, primeiramente, apresentar um panorama do ensino superior no Brasil e caracterizar os principais aspectos da organização estudada. Em seguida, apresenta-se os principais aspectos e fundamentos dos processos de endomarketing e comunicação organizacional. Ao mesmo tempo, destaca-se o resultado de uma pesquisa qualitativa aplicada com o propósito de conhecer as opiniões de coordenadores de curso em relação à importância do endomarketing no contexto da instituição estudada.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional, Endomarketing; Pesquisa qualitativa.

Introdução

Cada vez mais, a produtividade e a competitividade das organizações dependem da capacidade dos agentes econômicos de aplicar de modo eficiente informações baseadas em conhecimento. A disponibilidade de dados em tempo real, de modo instantâneo e à medida da necessidade das pessoas, passa a ser um elemento-chave para a diminuição do prazo de resposta de investidores e especuladores diante da variação dos mercados globalizados. A explosão do conhecimento e o ritmo acelerado das

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 02 a 06 de setembro de 2011.

² Docente da Universidade Sagrado Coração (USC) – Bauru/SP, Relações Públicas com Mestrado e Doutorado em Ensino na Educação Brasileira pela UNESP/Marília. Líder do GPECOM – Grupo de Pesquisa da USC. E-mail: scabestre@uol.com.br.

³ Docente da Universidade Sagrado Coração (USC) – Bauru/SP, Mestre em Comunicação pela Unesp-Bauru, Doutoranda em Educação Escolar pela Unesp-Araraquara. Integrante do GPECOM – Grupo de Pesquisa da USC, Estado e Governo (UNESP) e Laboratório de Ensino Informatizado e Aprendizagem (LEIA-Unesp), e-mail: vanmatos.santos@gmail.com.



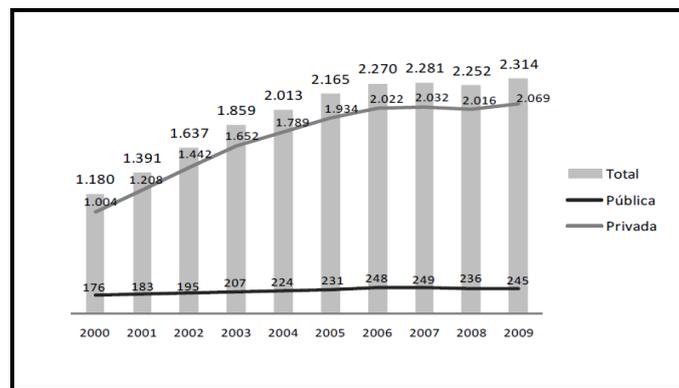
mudanças sociais estão exigindo respostas ágeis e sem precedentes na história das organizações. Assim, prosperar é empreender saltos significativos em competitividade. Para tanto, certamente há um único caminho alternativo: pessoas e organizações devem aprender mais rapidamente. A capacidade de inovação não se situa mais como prioridade no potencial organizacional, mas sim no investimento constituído pelas competências. O desenvolvimento de ações estratégicas direcionadas a trabalhar cotidianamente a integração e o comprometimento dos profissionais tem sido uma constante nas organizações atuais. Neste contexto, o endomarketing, ainda que relativamente novo e pouco abordado, configura-se como uma ferramenta importante e eficiente que auxilia no processo de gestão das organizações.

1 Educação superior no Brasil

As transformações econômicas ocorridas nas últimas décadas fez com o Brasil precisasse se reestruturar e re-pensar a questão urgente da oferta de ensino superior. O País saltou da 12ª posição no ranking das economias mundiais em 2002 para a 8ª maior economia do mundo e, de acordo com projeções da revista especializada *The Economist*⁴, é possível que o País alcance a sétima posição no ranking mundial com um PIB estimado de 2 trilhões de dólares ainda este ano (2011). Dono de dimensões continentais, o País é o maior da América Latina, pois sua extensão territorial equivale a 8,5 milhões de quilômetros quadrados. Com uma população de mais 190 milhões de habitantes, o Brasil registrou, entre 2000 e 2010, um crescimento médio populacional de 1,17% (IBGE, 2010). Compreender este cenário é de suma importância para a visualização do contexto atual. É importante ressaltar as transformações ocorridas nas últimas décadas, principalmente por conta da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI 9394/96) que rege o sistema de ensino brasileiro. Essa lei é responsável pela sistematização do ensino no Brasil. Nas últimas décadas, o ensino superior expandiu-se como nunca antes. As maiores taxas foram verificadas nas instituições particulares, mas é importante destacar que, embora mais modesto, o crescimento também foi verificado nas instituições públicas. Resultante dessas transformações, o entendimento do ensino superior brasileiro não passa apenas pela classificação quanto ao financiamento; esta é apenas uma parte de um todo muito mais

⁴ A projeção das economias mundiais desenvolvida pela *The Economist* apresenta a seguinte classificação: 1ª - Estados Unidos, 2ª - China, 3ª - Japão, 4ª - Alemanha, 5ª - França, 6ª - Reino Unido, 7ª - Brasil e 8ª - Itália.

complexo. As instituições privadas são reconhecidas e até incentivadas pelo MEC que reconhece a incapacidade do setor público em atender toda a crescente demanda populacional brasileira. Dados do Censo da Educação Superior mostram que, em 2009, cerca de 5,1% (117) das IES concentravam 2.505.670 das matrículas, o que equivale a 48,9%. (KERBAUY, M.T.; SANTOS, V.M., 2011). Ou seja, a concentração é evidente neste setor e fica claro que o número de instituições privadas é imensamente maior que o total de instituições públicas. O número de Instituições Privadas corresponde a 89,4% do total de Instituições, como mostra o gráfico 1.



Fonte: Censo da Educação Superior / Relatório Técnico – 2009

Gráfico 1 - Evolução do número de Instituições de Educação Superior no Brasil

1.1 A Universidade Sagrado Coração (USC)

A Universidade Sagrado Coração é uma instituição de ensino superior privada localizada na cidade de Bauru (SP), no centro-oeste paulista. Sua história está ligada ao Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ), entidade mantenedora que foi fundada em 1894 em Viareggio (Itália) por Madre Clélia Merloni com o objetivo de propagar a devoção ao Sagrado Coração de Jesus mediante a educação de crianças e jovens, além da dedicação a obras assistenciais e filantrópicas para o menor, o idoso e o doente.

Na cidade de Bauru, as atividades do IASCJ foram iniciadas em 1926, com o Externato São José, posteriormente denominado Colégio São José, presente até hoje no município. A oferta de ensino superior foi iniciada em outubro de 1953 quando o Instituto recebeu a autorização (Decreto de nº. 34.291/53) para o funcionamento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do “Sagrado Coração de Jesus” (FAFIL). Inicialmente foram oferecidos os cursos de Geografia, História, Letras e Pedagogia.



Três anos depois, a FAFIL foi reconhecida e não parou mais de crescer, tornando-se, em 1986, a Universidade do Sagrado Coração (RELATÓRIO INSTITUCIONAL E SOCIAL USC, 2010).

A USC cresceu e sedimentou um importante papel para o desenvolvimento de Bauru e de cidades do entorno por meio do oferecimento de ensino superior de qualidade, pesquisa acadêmica e projetos de extensão. Ao todo, são quase 400 projetos de extensão já realizados voltados para a comunidade, além de 12 clínicas que oferecem atendimento gratuito à comunidade: 1 de Fisioterapia, 8 de Odontologia, 1 de Terapia Ocupacional, 1 de Psicologia e 1 de Fonoaudiologia, que estão em festa pelo marco de 2 milhões de atendimentos realizados à comunidade de Bauru e região (RELATÓRIO INSTITUCIONAL E SOCIAL USC, 2010).

Ao longo de sua existência, a USC já enfrentou diversos desafios e, como todas as instituições de ensino superior privado, também se deparou com a necessidade de reestruturação mediante a publicação da Lei N° 9394, de 1996. A expansão do ensino superior verificada na última década fez com o processo de concorrência no setor educacional se acirrasse. O esforço do IASCJ em continuar ofertando cursos com a mesma qualidade nesse novo contexto resultou na assinatura, no ano de 2006, de uma parceria internacional com a Universidade Santo Tomás do Chile, instituição conveniada a Rede ICUSTA (*Internacional Council of Universities of Saint Thomas Aquinas*), que reúne 32 universidades em mais de 20 países, somando cerca de 500 mil estudantes. A USC conta hoje com 6 mil alunos, distribuídos em 51 cursos de graduação, 48 cursos de especialização, 2 programas de mestrado, 1 programa de doutorado, 80 projetos de extensão, universitária. Neste ano (2011), o IASCJ anunciou o lançamento de uma rede de ensino com o objetivo de fortalecer a união corporativa no setor educacional. A Rede Sagrado, como foi denominada a recém-criada rede, engloba 35 unidades educacionais no Brasil pertencentes ao Instituto. Bauru sedia cinco unidades, dentre elas a Creche e Escola Madre Clélia, Creche Sagrado Coração de Jesus, Colégio São José, Colégio São Francisco e USC. É importante observar que, ao longo dos anos, a atuação do IASCJ expandiu-se em vários níveis educacionais. A formação de uma rede de ensino vem justamente ao encontro de uma necessidade de articulação frente ao novo contexto da sociedade globalizada. A USC passa por constantes melhorias e, nesse sentido, é importante destacar a preocupação com seu público interno e externo. Vale ressaltar que nosso recorte é o público interno, notadamente os coordenadores de curso.



2 Comunicação organizacional estratégica e endomarketing

Desde que a sociedade passou a vivenciar a globalização da economia, os dirigentes das modernas organizações passaram a investir em processos de comunicação. Isso possibilitou à comunicação empresarial dar um salto: deixando de ser acionada em situações de emergência para inserir-se como um sistema estratégico fundamental para auxiliar as organizações a atingirem suas metas e também para otimizar as relações interpessoais - base essencial do sucesso da empresa. Hoje, o grande desafio dos dirigentes é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias e das opiniões.

Levando-se em conta esse contexto, destaca-se que a comunicação deve ser trabalhada de forma bastante simples: como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Um adequado processo de comunicação exige que se leve em consideração a nova realidade empresarial. Destaca-se que, no ambiente organizacional, predomina a busca ansiosa pela informação – vital ao desempenho de todos. Sem informação ninguém consegue atingir os resultados esperados: ela é caracterizada pela rapidez de sua transmissão e pela disponibilidade imediata de dados. A informação, além de vital, tornou-se o maior valor estratégico, porque traz o conhecimento e este tornou-se símbolo de poder. A mudança de mentalidade, já verificada nos trabalhadores, que pressupõe necessidade premente de informação e do estabelecimento de um processo permanente e eficaz de comunicação, demonstra que os métodos tradicionais de comunicação empresarial não têm apresentado resultados eficazes.

Os dirigentes das organizações, modo geral, precisam deixar de utilizar os processos de comunicação de maneira ocasional: somente a comunicação estratégica apresenta as condições ideais para proporcionar resultados positivos e agregar valores extremamente importantes para as organizações. O contexto competitivo requer, portanto, uma renovação nos paradigmas da comunicação organizacional estratégica. De acordo com Fábio França, isso significa “[...] um caminhar lado a lado das novas ferramentas de produção e administração adotadas pelas empresas, encontrando uma forma de falar a mesma linguagem que substituíram as formas tradicionais”.

Além disso, a comunicação organizacional, no contexto contemporâneo, representa papel fundamental na gestão das empresas (SABBATINI 2008, p.6). A sua



utilização, de forma adequada, não só contribui, mas também determina e influencia a criação de novos processos e estruturas de gestão organizacional, visando à construção de um ambiente mais democrático, flexível e integrado. Desta maneira, é necessário que se desenvolvam ações direcionadas a trabalhar aspectos, como descentralização de poder, o que, conseqüentemente, possibilitará as condições adequadas para uma mudança significativa na cultura da empresa. Isso, nos dias de hoje, é vital para a sobrevivência das organizações. Para ser estratégica, a comunicação precisa atuar em conjunto com os objetivos globais da organização e deve contemplar a política vigente na empresa. Dessa maneira, tanto a cultura quanto a prática dos princípios do planejamento estratégico revestem-se de muita importância nesse processo e representa o ponto fundamental para a eficácia da utilização da comunicação organizacional integrada e estratégica – esta deve contemplar tanto as expectativas como as exigências dos diferentes públicos que interagem com a organização (SABBATINI, 2008, p.7). Kunsch (1986, p. 113) entende o processo de comunicação de forma plenamente integrada. Um processo de comunicação organizacional estratégico e com caráter integrado só acontece quando a cultura vigente assim o permite, assim como a adoção de ferramentas de endomarketing.

2.1 Endomarketing

Segundo Kotler (1998), o prefixo "endo" vem do grego e quer dizer "ação interior ou movimento para dentro", sendo assim endomarketing quer dizer "marketing para dentro". Trata-se de um conjunto de atividades voltadas para a satisfação do público interno de toda e qualquer organização. Saul Faingaus Bekin é o autor do termo endomarketing, registrado no INPI desde 1995. O estudioso define assim endomarketing 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.

Pereira e Ottoboni (2004) ressaltam que as ferramentas utilizadas no processo de endomarketing, se trabalhadas de forma apropriada, têm o intuito de assegurar que todos os colaboradores da organização compreendam e vivenciem os objetivos organizacionais - criando as condições adequadas para que o público interno conheça as diferentes atividades voltadas para os clientes. As ações que fazem parte do processo de



endomarketing valorizam o funcionário no contexto da empresa: é a partir de ações dessa natureza que as organizações passam a reconhecer seu público interno como colaborador e propagador de seus serviços e/ou produtos. Bekin (1995) apresenta três condições indispensáveis para que o processo de endomarketing seja implementado no âmbito de uma organização: primeiro, esse processo precisa ser visto como parte integrante da estratégia global; segundo, requer conhecimento, informação, compromisso e apoio dos altos escalões da empresa e terceiro, antes de ser implantado é preciso considerar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização com o intuito de conhecer o contexto. Um programa de endomarketing bem estruturado é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

Apresentados os fundamentos inerentes ao estudo, destacam-se a seguir os resultados da pesquisa desenvolvida com os coordenadores da IES.

3 Pesquisa com os coordenadores

Para que a proposta de aplicação das ferramentas de endomarketing tenha condições de ser viabilizada junto à instituição destacada neste estudo, realizou-se uma pesquisa, de caráter qualitativo, com o objetivo de conhecer e avaliar as opiniões de coordenadores de curso em relação à importância do endomarketing no âmbito da instituição de ensino. Participaram desse processo 16 (dezesesseis) docentes, representando 41% do total de coordenadores. Ressalta-se que os procedimentos metodológicos desenvolvidos referem-se a: primeiramente elaborou-se correspondência à Reitoria da instituição com o intuito de explicitar os objetivos da pesquisa e, ao mesmo tempo, solicitar autorização para desencadear o processo de manutenção de contato com os docentes, bem como para definir o período e forma de coleta das manifestações. A partir da autorização dos dirigentes, manteve-se contato com a Gerente de Recursos Humanos, uma vez que o envio de *emails* aos coordenadores de curso e diretores de centro deveria ser mantido por intermédio desse setor.

É relevante esclarecer que, inicialmente, o contato com os coordenadores de curso foi pessoal e, na oportunidade, a pesquisadora entregava o formulário de pesquisa e explicava que, após preenchido, deveria ser colocado em caixas de coletas específicas, dispostas em pontos estratégicos nas salas dos professores da instituição.



No entanto, pelo fato do período de coleta das informações coincidir com o período da segunda avaliação do semestre, ficou impossibilitado o contato com todos os coordenadores. Dessa maneira, para agilizar o processo, enviou-se email a todos os coordenadores anexando o formulário de pesquisa. Explicou-se, no referido email, que os docentes deveriam tirar cópia do formulário e adotar os procedimentos descritos no parágrafo acima. Destaca-se que a participação de 41% dos docentes que exercem a função de coordenadores de curso permitiu obter informações de um importante segmento acadêmico. A escolha desse público para o presente estudo se deu em função da posição estratégica desta função no contexto da IES: os coordenadores ficam na interface do processo, entre as necessidades corporativas da universidade, o anseio e as expectativas do corpo docente e a avaliação permanente dos discentes.

3.1 Resultados da pesquisa

- Discriminação das áreas de atuação dos coordenadores que participaram da pesquisa:

- SAÚDE: 05
- HUMANAS: 01
- EXATAS E SOCIAIS APLICADAS: 06
- NÃO INDICARAM A FORMAÇÃO: 04
- TOTAL: 16

- Tempo de atuação na instituição:

- até 2 anos: 09
- mais de 2 até 8 anos: 04
- mais de 8 anos: 03
-TOTAL: 16

- Se já ouviram falar em endomarketing:

- já ouviram falar sobre endomarketing : 07
- nunca ouviram falar: 09
- total: 16

Entre os que manifestaram terem ouvido falar sobre as ferramentas/utilidade do endomarketing, destacam-se os seguintes posicionamentos: “é o marketing aplicado ao ambiente organizacional”; “são ações destinadas ao público interno para melhorar os fluxos de comunicação e a produtividade da organização”; “uma espécie de marketing interno desenvolvido por uma empresa junto aos seus funcionários”; “busca de novas idéias: utilizado pelas empresas para uso interno”; “uma necessidade para que a empresa



venda seus produtos, inclusive e principalmente para seus associados”; “é o marketing que o funcionário e/ou professor faz da sua empresa para outras pessoas”; “é o marketing dentro da empresa voltado para o seu público interno”. Pelas afirmações de 44% dos docentes que participaram da pesquisa, pode-se dizer que existe consenso em relação à importância e utilidade desse processo. Considera-se natural que 56% dos participantes “nunca tenham ouvido falar sobre endomarketing”. Por se tratar de um processo ainda não muito aplicado pelas organizações (modo geral), pode-se inferir que, no âmbito da instituição estudada, é possível desenvolver um processo de sensibilização e informação sobre as potencialidades e utilidades dessa ferramenta.

- Se conhecem alguma empresa que utiliza essa ferramenta no seu cotidiano:

75% dos participantes da pesquisa apontaram que “não conhecem empresas que utilizam as ferramentas do endomarketing”. No entanto, 25% disseram que conhecem e indicaram os nomes das seguintes empresas: Catterpillar do Brasil, Natura, GM, AMBEV, AD Seguros, Ed. Alto Astral, Servimed e Nelson Paschoalloto. Trata-se de um percentual significativo de docentes que já possuem informações sobre o processo de endomarketing. E, se forem criadas as devidas condições para que essa ferramenta seja utilizada no contexto da instituição estudada, certamente aqueles que já conhecem os resultados/experiências de outras organizações – serão os pontos de apoio e convergência para melhor assimilação desse processo.

- Se têm conhecimento de alguma instituição de ensino superior que utiliza essa ferramenta com os docentes/funcionários:

87,5% dos pesquisados não souberam indicar nomes de instituições de ensino superior que utilizam essa ferramenta com os docentes e funcionários. Isso pode significar que as instituições realmente não trabalham com essa ferramenta junto aos docentes e funcionários. Se levarmos em conta que, no cenário brasileiro, a maioria das instituições de ensino superior são do setor privado – e adotam as estratégias do contexto competitivo e globalizado – é um contrasenso não utilizarem essa ferramenta com o seu corpo docente e funcionários – que devem sempre estar motivados para desenvolver pesquisas de interesse das diferentes áreas do conhecimento e, ao mesmo tempo, prestar o melhor serviço, o melhor atendimento.

- Sobre o interesse em participar de um programa de endomarketing na USC:



- 70% dos participantes da pesquisa afirmaram que têm interesse desde que as atividades sejam desenvolvidas dentro das horas que dedicam à função de coordenador
- 25% apenas destacaram que têm interesse em participar de um programa dessa natureza
- 5% não se manifestaram porque desconhecem as ações de um programa de endomarketing

Os resultados revelam que a maioria, independente de saber e/ou ter informações mais específicas sobre os benefícios de um programa de endomarketing, considera importante que atividades com as características que essa ferramenta proporciona, certamente vão agregar aspectos bem positivos ao seu cotidiano. É notório que um programa de endomarketing – incorporado devidamente às políticas e diretrizes da USC – poderá criar condições favoráveis para um ambiente mais harmônico facilitando o processo de entrosamento entre os docentes e também da interdisciplinaridade.

- Sobre os períodos mais adequados para que um programa de endomarketing seja efetivamente desenvolvido na USC:

Em relação aos períodos mais adequados para a realização de ações, configuradas como um programa de endomarketing, as opiniões foram bem diversificadas, ou seja: a maioria dos coordenadores participantes da pesquisa destaca o seguinte: início dos semestres (criando grupos nos períodos da manhã, tarde e noite) e também aproveitando, especificamente no mês de janeiro, a programação da SECOD. Outros ressaltaram que o programa deveria acontecer nos meses de fevereiro, junho, agosto e novembro (início e fim de semestre).

- Sugestões de atividades/ações que julgam serem as mais adequadas para que um programa de endomarketing seja implantado na USC:

Essa questão possibilitou aos participantes da pesquisa manifestarem-se de forma bem interessante. Pode-se considerar que, independente da área de formação, a maioria (62,5%) dos docentes apresentou sugestões importantes, destacando-se as seguintes: interação com outras áreas, aproveitando a oportunidade para informar sobre o papel do profissional para todos os alunos e profissionais; discussões, relatos de experiências similares bem sucedidas; desenvolvimento de um manual de comunicação; estímulo ao acesso à intranet, bem como a utilização sistematizada dos canais de



comunicação como webradio, radio e TV, realização de grupos focais, reuniões informais; desenvolvimento de ações com o comprometimento de todas as esferas (direção, professores, funcionários e alunos); oficinas, palestras motivacionais; trabalhar com clareza, objetividade e transparência e grupos de estudo com profissionais que estejam engajados e alinhados com as diretrizes e políticas da instituição. É importante também destacar que 37,5% dos participantes da pesquisa não opinaram por alegar desconhecimento.

- Sobre a operacionalização de um programa de endomarketing na USC:

87,5% dos participantes da pesquisa consideram importante que tanto coordenadores, quanto professores e funcionários participem desse processo. As manifestações dos docentes nesta questão corroboram o que já foi mencionado nas demais, ou seja: reforçam o posicionamento de que um programa de endomarketing vai somar valores e aspectos bem positivos ao cotidiano dos coordenadores. E para que a implantação desse processo seja democrática destacam que deve ser estendido a todos os docentes e funcionários da instituição. Nesta questão 12,5% dos participantes não se manifestaram pelos motivos e razões expostos nas questões anteriores.

- Relação que fazem entre: participar de ações / atividades dentro de um programa de endomarketing versus interdisciplinaridade acadêmica:

Pelas manifestações apresentadas pelos docentes participantes da pesquisa, pode-se considerar que a maioria estabeleceu relação bastante positiva entre ações de endomarketing e interdisciplinaridade. A seguir estão destacados os principais posicionamentos dos participantes, ou seja: ações realizadas no coletivo favorecem e contribuem para a interdisciplinaridade; a troca de informações possibilita o acesso ao conhecimento sobre outras áreas e sobre as expectativas/ demandas não atendidas (de posse desse conhecimento é possível estabelecer as pontes entre as diversas áreas que permitirão a elaboração de projetos interdisciplinares); ações de marketing abrangem estratégias que certamente passam pela interdisciplinaridade para se concretizarem; é muito importante participar de diversos tipos de atividades diferentes e que não sejam específicas da área; as ações do programa deverão transmitir informações gerais de todos os cursos da USC, inclusive pós-graduação; possibilidade de ampliação e oportunidade de estabelecer interação prática entre as disciplinas; deve ser um processo



participativo de todos, inclusive do alunado; é importante que os funcionários, professores e coordenadores tenham conhecimento geral sobre os cursos oferecidos pela USC; e, para implantar um programa desse porte é necessário conhecer os vários públicos internos para saber como atingi-los e para isso é preciso contar com profissionais de diversas áreas do conhecimento.

- Como avaliam as possibilidades de um programa de endomarketing ser desenvolvido na USC envolvendo as coordenações de cursos e como viabilizar de forma adequada esse processo:

Os docentes, em sua maioria, avaliaram de forma positiva as possibilidades da instituição inserir em suas atividades um programa de endomarketing. As manifestações foram muito pertinentes destacando-se as seguintes: as ações desse programa devem acontecer em horários pré-determinados no início de cada semestre e devem ser planejadas em conjunto após o desenvolvimento de atividades iniciais rotineiras; trata-se de um programa viável, devendo ser realizado por meio da coordenação didática; há chances de um programa de endomarketing acontecer na instituição, desde que haja um processo de sensibilização sobre a importância da comunicação como um todo; é necessário primeiramente ter uma equipe para dar suporte e adequação da carga horária do coordenador, sem prejuízo das atividades rotineiras; o principal obstáculo, no meu modo de ver, é o tempo disponível dos coordenadores; deve ser planejado de forma a não atrapalhar os horários de coordenação; deve ser oferecido em horário comum aos coordenadores (4ª feira à tarde) e posteriormente aos professores, na SECOD, bem como aos funcionários; organizar um grupo interessado nesse assunto para elaborar ações que estejam alinhadas com os interesses da instituição; as datas devem ser definidas e organizadas de maneira a possibilitar a participação dos diversos cursos; apesar de desconhecer o funcionamento desse programa acredita que na instituição poderia ser implantado e sugere telões expostos na USC destacando todos os cursos na mesma igualdade, possibilitando informes p/ alunos, funcionários e professores – campanhas, palestras etc... Novamente 25% dos participantes não se manifestaram pelas razões e motivos já explicados anteriormente. Porém, pelo percentual significativo de docentes que consideram as possibilidades de implantação de um programa de endomarketing de forma positiva, acredita-se, s.m.j., que as condições para essa ação já existem.



- Sobre as fragilidades pessoais que os docentes acreditam que possam ser trabalhadas num programa de endomarketing na USC:

Em relação às fragilidades pessoais que podem ser trabalhadas num programa de endomarketing, por se tratar de uma questão com múltiplas escolhas, os participantes da pesquisa assinalaram mais de uma. Dessa maneira, os aspectos ressaltados foram os seguintes: a comunicação interpessoal foi apontada por 75% dos docentes; enquanto negociação foi destacada por 44%. Ao mesmo tempo, 50% dos pesquisados também enfatizaram os quesitos gerenciamento de crises e argumentação. Mais uma vez fica evidente a necessidade que os coordenadores têm de participar de um processo que priorize ações que trabalhem a comunicação interpessoal – tão necessária e importante para o cotidiano dos docentes. Nesta questão praticamente todos os docentes apresentaram justificativas, ou seja: - todas as alternativas são de interesse para a gestão do curso; um programa de endomarketing possibilita conhecer melhor o que é esperado pela direção para dinamizar a comunicação; há sempre fragilidades e oportunidades de melhoria e, de fato, há pouca oportunidade para reflexão e diagnóstico de necessidades no dia-a-dia da coordenação; as tomadas de decisão frente às crises é sempre um processo difícil e toda ferramenta de ajuda pode ser útil; está há pouco tempo no cargo, mas considera importante melhorar e trabalhar todos esses pontos destacados; considera os dois pontos (comunicação interpessoal e gerenciamento de crises) muito importantes para o gestor de curso; um programa dessa natureza cria oportunidades para resolver e proporcionar espaço para as necessidades do coordenador; é necessário saber mais sobre endomarketing, mas entende que a comunicação interpessoal seja uma fragilidade da instituição; e, todas essas competências fazem a diferença para o profissional na atualidade, então, quanto melhor, mais fácil gerenciar o dia-a-dia. Ressalta-se que apenas três participantes não apresentaram justificativas para essa questão.

Considerações Finais

Pelas manifestações apresentadas pelos docentes participantes da pesquisa, pode-se avaliar que:

- os coordenadores de curso têm interesse e necessidade de ações que trabalhem os aspectos motivacionais. Esse processo com certeza vai otimizar o relacionamento entre coordenadores, direção, docentes(modos gerais) e funcionários;



- a instituição possui condições e recursos para inserir em sua política direcionada aos docentes um programa de endomarketing. Para isso necessita definir o perfil dos gestores desse processo e, ao mesmo tempo, formar uma equipe para coordenar as ações.

Considerando o exposto, sugere-se as seguintes etapas para viabilização de um programa de endomarketing:

1º que os dirigentes avaliem os resultados dessa pesquisa;

2º se aprovada a implantação e desenvolvimento de ações de endomarketing direcionadas aos docentes – que esse processo tenha como gestor a coordenação didática da instituição, s.m.j.;

3º a partir da definição do órgão gestor desse processo, pode-se também decidir sobre os docentes e setores que estarão envolvidos no processo de planejamento e operacionalização dessa atividade, destacando-se Recursos Humanos da instituição e DICOM (Diretoria de Comunicação);

4º em sequência, pode-se divulgar as estratégias do programa de endomarketing, seja no âmbito interno e/ou no externo. Destaca-se, no entanto, que os coordenadores deverão ser informados primeiramente, uma vez que forneceram informações que possibilitaram a elaboração deste estudo.

Considerações sobre o estudo

O desenvolvimento do estudo possibilitou aos pesquisadores: investigar e refletir a respeito do ensino superior no Brasil; definir e buscar informações para fundamentar o processo de endomarketing; caracterizar a instituição de ensino – objeto de estudo – e sair a campo mantendo contato e coletando informações junto aos coordenadores de curso da IES. Os resultados da pesquisa revelam que o segmento de público estudado tem carência de atividades que lhes proporcionem aprendizado compartilhado – possibilitado pelas ações da ferramenta endomarketing. Os passos seguintes serão definidos e debatidos com a direção da IES – mas existe uma forte tendência do processo de endomarketing ser desenvolvido e fazer parte do cotidiano da instituição.



Referências

BALBACHEVSKY, E. ; KERBAUY, M. T. M.; SANTOS, V.M. Brazil. In: VLAARDINGERBROEK, B.; TAYLOR, N. *Getting into Varsity: comparability, convergence and congruence*. Cambria Press: Amherst, New York, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. São Paulo, Makron, 1995.

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

BRUM, A. M. *Um olhar sobre o Marketing*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2000.

CUNHA, L. A. O Ensino superior no octênio FHC. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 24, n. 82, p. 37-61, abril 2003. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 17 mai 2011.

GOMES, J. B. B.; SILVA, F. D. L. *As ações afirmativas e os processos de promoção da igualdade efetiva*. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/afirme/ARTIGOS/variados/var02.pdf> Acesso em 2 jun 2011.

KERBAUY, M.T.; SANTOS, V.M. *Panorama da educação superior no Brasil*. (no prelo), 2011.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

PEREIRA, P. M. R. ; OTTOBONI, C. *Um novo processo de endomarketing na busca do comprometimento organizacional*. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0705_2010.pdf> Acesso em: 4 jul 2011.

RESUMO TÉCNICO: Censo da Educação Superior de 2009. INEP / MEC/ Brasília: 2010. Disponível em: http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/documentos/resumo_tecnico2009.pdf . Acesso em: 4 jun 2011.

SABBATINI, Juliana Nogueira. Comunicação organizacional, reputação e governança corporativa. Disponível no CD Rom do *Congresso ABRAPCORP*, 2008, Grupo de trabalho 7 – Processos, políticas e estratégias de comunicação em organizações privadas.

SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL DO BRASIL. Disponível em: <http://www.oei.es/quipu/brasil/historia.pdf>. Acesso em 4 jun 2011.

STALLIVIERI, L. *O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas*. (s/a). Disponível em: http://www.ucs.br/ucs/tp1CooperacaoCapa/cooperacao/assessoria/artigos/sistema_ensino_superior.pdf Acesso em 17 mai 2011.