

Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR

William Leal Colaço Fernandes

Mestrando em Administração Pública pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, possui especialização em Comunicação Empresarial e graduação em Administração. Atualmente é coordenador da Seção de Comunicação do Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Tem experiência na área de gestão, comunicação e liderança. william.leal@ufpr.br

Sergio Adelar Brun

Possui graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon (1990), graduação em Ciências Contábeis pela UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1995). É Mestre e Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Atualmente é Professor Adjunto III da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR/MD atuando nos cursos de graduação em Engenharia de Produção, Engenharia de Alimentos e no Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. Tem experiência na área de Administração, principalmente temas relacionados a serviços, administração da produção, qualidade, ensino e aprendizagem. sergiobrun@utfpr.edu.br

Resumo

A comunicação é uma ferramenta essencial para incitar mudanças, pois por meio dela é possível realizar a mediação entre as partes da organização, colaborando para o equilíbrio do clima organizacional e melhorando seu desempenho. Assim, o presente artigo buscou estudar como o uso de uma ferramenta de comunicação e endomarketing pode colaborar para a valorização e motivação do público interno de uma organização pública. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas com os atores envolvidos na implantação e desenvolvimento da campanha Valoriza UFPR, na Universidade Federal do Paraná. Como resultado da pesquisa foi identificado que a campanha teve um retorno positivo do seu público alvo e auxiliou na valorização e motivação dos servidores alcançados pela campanha e entrevistados para este trabalho. Dessa forma, concluiu-se que, a comunicação organizacional atrelada a prática de endomarketing pode ser utilizada como ferramenta motivacional nas organizações.

Palavras chave

Comunicação Organizacional, Endomarketing, Motivação, Universidade.

Abstract

Communication is an essential tool to motivate change, since through it it is possible to mediate between the parts of the organization, collaborating to the balance of the organizational climate and improving its performance. Thus, the present article sought to study how the use of a communication and endomarketing tool can contribute to the valorization and motivation of the internal public of a public organization. For this, bibliographical research, documentaries and interviews with the actors involved in the implementation and development of the Valoriza UFPR campaign, at the Federal University of Paraná, were carried out. As a result of the research it was identified that the campaign had a positive return of its target audience and helped in the valorization and motivation of the servers reached by the campaign and interviewed for this work. In this way, it was concluded that, organizational communication linked to the practice of endomarketing can be used as a motivational tool in organizations.

Keywords

Organizational Communication, Endomarketing, Motivation, University.

Introdução

Normalmente em organizações tradicionais e conservadoras não ocorrem mudanças em suas estruturas, o que pode gerar um estresse organizacional, pois inibe desenvolvimento em atividades ou áreas da organização. Os momentos de crise são importantes e profícuos para alavancar mudanças na cultura organizacional, especialmente porque são necessárias mudanças e adaptações. Se, períodos de estabilidade, de um lado, propiciam a acomodação, por outro, crises forçam a quebra das resistências, pois o novo e a readequação são necessários para a sobrevivência da organização (FLEURY, 2012, p. 26).

Segundo Torquato (2003, p. 198), o momento de mudança é propício para reciclagem do contexto interno, aproveitando o momento psicológico em que o clima organizacional favorece o desenvolvimento de posturas criativas e adoção de ações inovadoras que colaborem para o desenvolvimento pessoal e da organização. As pessoas são vistas como peças fundamentais para todo e qualquer tipo de mudança organizacional, pois as organizações são constituídas de pessoas e sua eficácia resulta de pessoas eficientes e comprometidas.

Segundo Chiavenato (1994, p. 376) “a motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro da organização [...] são os três conceitos, relacionados com o comportamento, mais importantes para o gerente alcançar eficiência e eficácia por meio das pessoas”. Mas, assim como a comunicação humana, a comunicação organizacional não é perfeita, ocorrendo diversos problemas, os quais interferem na transmissão e recepção da informação.

Organizações que tenham problemas com a comunicação enfrentarão problemas no desempenho, pois “quando há falha no processo comunicativo, há falta de motivação, resultando no não envolvimento dos colaboradores no processo produtivo” (TORQUATO, 2015, p. 48). Em outras palavras, a comunicação e a motivação nas organizações são fatores que precisam de atenção.

Segundo Chiavenato (1994, p. 377), há vários fatores que podem afetar a motivação das pessoas na organização e cada qual pode ser afetada de forma diferente, pois seus valores pessoais podem ser influenciados pelo ambiente físico e social. Empiricamente, é possível observar que, normalmente, ao ingressar na organização as pessoas estão motivadas, apesar do nervosismo habitual, tudo, naquele momento, está ligado a sentimentos positivos. Conforme Brum (1998, p. 32), “a desmotivação chega com o passar dos dias, meses ou anos, sempre relacionada a fatores emocionais, como desvalorização, deslealdade, falta de comprometimento e, muitas vezes, situações de humilhação da organização para com o funcionário. É raro a desmotivação estar ligada a aspectos materiais”.

Por essas razões, as organizações precisam se antecipar à insatisfação dos colaboradores e dirigir os esforços aos cinco fatores motivadores encontrados com mais frequência na teoria de Herzberg – realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si, responsabilidade e progresso – pois são esses os fatores que orientam fortemente o comportamento das pessoas (CORADI, 1985, p. 144).

O tema a ser abordado é a comunicação organizacional e como ela pode interferir na motivação pessoal em uma organização. Em vista disso, o presente trabalho estuda como a valorização e motivação do público interno de uma organização pública pode ser melhorada com a utilização de uma ferramenta de comunicação e endomarketing. O estudo se torna relevante, pois forma uma base para que diferentes organizações públicas ou privadas possam implementar ferramentas e estratégias e alcancem resultados desejados, gerando crescimento e desenvolvimento organizacional em clima organizacional agradável e produtivo.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo foi dividido em partes. Primeiramente são abordados os conceitos essenciais para entendimento da temática. Posteriormente, é detalhado o procedimento metodológico que é bibliográfico, documental e com estudo de caso. Por fim, são realizadas análises e apresentados resultados referentes ao objetivo de estudo.

1 Revisão bibliográfica

1.1 Comunicação e cultura organizacional

A comunicação é uma habilidade necessária as pessoas, é uma necessidade social, pois estas são seres sociais e necessitam se relacionar. Para Chiavenato (2016), a comunicação se constitui na troca de informações entre as pessoas e é um dos processos fundamentais da humanidade e das organizações. O autor define dois propósitos da comunicação enquanto atividade administrativa, um deles é a troca e a compreensão das informações necessárias para que se possa realizar uma tarefa e a outra é o fato de proporcionar atitudes necessárias para que haja a motivação, cooperação e satisfação, com isso é possível gerar um ambiente que melhore consideravelmente a eficiência nas tarefas.

A comunicação e a organização estão tão imbricadas que podemos afirmar que quando se organiza uma empresa, na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes (LEE THAYER, 1979, apud TORQUATO, 2015). É a comunicação que faz a interação e o equilíbrio entre as diversas partes do sistema que é a organização, podendo ocorrer de forma ascendente, quando a comunicação flui de baixo para cima no nível hierárquico; descendente, que se refere à comunicação dos diretores para os colaboradores por exemplo; e o fluxo lateral, que ocorre de forma horizontal (TORQUATO, 2015).

Goldhaber (1983), autor clássico da comunicação organizacional, entende que comunicação organizacional ocorre em um sistema aberto e complexo que é influenciado e influencia o meio ambiente, isso sugere que o fluxo de mensagens dentro das organizações é uma rede de relações interdependentes.

De acordo com Medrano (2007, p. 46), a comunicação organizacional auxilia no conhecimento da empresa, melhora a informação sobre seus serviços e produtos, auxilia também na integração entre os públicos, para que internamente gere produtividade e externamente alcance seus objetivos.

Dessa forma, a comunicação pode ser entendida como elemento essencial à vida da organização, pois é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através dela é continuamente criada. De acordo com Marchiori (2008, p. 79), “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”, pois a comunicação é responsável pela disseminação dos conteúdos que envolvem a cultura. A cultura resulta da interação social e é baseada na comunicação.

Segundo Schein (1992, p. 5), a “cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado grupal, o qual é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. Para Chiavenato (2016, p. 229), a cultura compreende a maneira como a organização aprendeu lidar com o seu ambiente. É uma mistura das suas crenças, comportamentos, histórias e outras ideias que representam o modo que a organização funciona. Dias (2008, p. 203), define cultura organizacional como “um conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. A cultura apresenta formas específicas de “pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização”.

Cada organização tem sua cultura e ela está relacionada a interação entre as pessoas, suas ideias e seus comportamentos (HILMAN; SIAM, 2014, p. 144). O tema cultura, está inter-relacionado a valores e comportamentos que permeiam uma organização. Se a estratégia define para onde uma organização quer ir, a cultura determina como, e até, se ela chegará lá. Carrieri e Silva (2008, p. 61), afirmam que a cultura é a “cola que mantém a organização unida” expressando “valores, crenças e ideais compartilhados” pelos agentes organizacionais.

Entre outras coisas, a cultura organizacional “transmite um senso de identidade, de pertencer, entre os membros da organização”, também, ela “facilita o compromisso dos indivíduos com alguma coisa maior do que os seus próprios interesses individuais” influenciando o comportamento dos integrantes (DIAS, 2008, p. 205).

A cultura, assim, é um elemento marcante e decisivo de qualquer organização, pois pode conduzir a equipe ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Não compreender o que é a organização, por que existe e sobrevive, quais são seus objetivos, suas estratégias, metas e resultados, pode resultar em ausência de comprometimento e pode ser o mais negativo dos sentimentos por parte do público interno. Dessa forma, cultura organizacional é o pano de fundo para a aplicação de um programa de comunicação organizacional.

1.2 Valorização e motivação

Assim como comunicação, a motivação é um tema inerente às organizações. Maximiano (2005, p. 139), citando as funções do executivo descritas por Barnard (1938), destaca duas responsabilidades principais: desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal; e promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes.

A motivação, comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais são atributos desejados em todas as organizações. Cada vez mais as organizações tendem a se voltar as questões de motivação das pessoas, pois a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados à motivação (ALMEIDA; TACCONI, 2015, p. 370). Motivação pode ser entendida como um conjunto de motivos que leva um ser humano a empreender uma determinada ação, para Chiavenato (1994, p. 376), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Existem diferentes tipos de fatores que levam à satisfação ou a insatisfação. Detectar os fatores de insatisfação – como a baixa remuneração, ambiente térmico desconfortável ou barulhento – é tarefa relativamente fácil, pois é possível identificá-los ao deparar-se com eles. Entretanto, gerar motivação e descobrir o método mais adequado para isso é o grande desafio das organizações.

Para tanto é importante destacar que motivação e satisfação, embora relacionados, são conceitos diferentes. De acordo com Santos (2012), citando Fraser (1983), por ser algo subjetivo, é difícil definir satisfação, pois ela pode variar de pessoa a pessoa, e as mesmas agem de formas diferentes mesmo diante de situações idênticas. Segundo Santos (2012), o fato de uma pessoa estar satisfeita não a obriga a ter um comportamento de busca por um rendimento melhor no trabalho, ou seja, o trabalhador pode estar satisfeito, porém não motivado. Dessa forma se faz necessário, identificar os pontos que levam a pessoa à satisfação no trabalho e encontrar estratégias para, mesmo assim, motivá-la, pois de acordo com Santos et al. (2016, p. 181), “quando existe elevada motivação entre os membros, o clima motivacional aumenta e se exprime em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, entre outros”.

Coradi (1985), descreve a teoria de Herzberg sobre os fatores de higiene em motivação, citando que os principais fatores que podem gerar a insatisfação são: políticas da empresa, estilo gerencial, condições de trabalho, salário, relações interpessoais, entre outros. No entanto, os principais fatores de motivação, estão relacionados à realização pessoal, reconhecimento e o trabalho em si, responsabilidade e progressão profissional. Analisando essa teoria, entendemos que as organizações e a gestão devem empreender esforços no sentido dos fatores motivadores, realizando ações para o reconhecimento do trabalho, incentivo ao crescimento profissional e auto realização, dando liberdade ao uso de suas habilidades pessoais. Dessa forma, de acordo com a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais são os responsáveis por resultarem em aumento de produtividade e satisfação.

Bekin (1995, p. 62), corrobora a teoria de Herzberg. Afirma que as expectativas das pessoas “compreendem três pontos essenciais”: “reconhecimento pelo trabalho”, ter sua importância como pessoa reconhecida; e “remuneração adequada”. Portanto, segundo Bekin (1995), os programas de motivação e valorização devem levar em conta essas três expectativas básicas, devendo contribuir para que a organização seja coesa e desenvolva suas atividades de forma harmoniosa, dessa forma, quando a motivação alcança níveis altos, a organização se torna eficiente. Para isso, estratégias de comunicação interna podem ser usadas como meios para alcançar os objetivos da organização, como veremos adiante.

1.3 Endomarketing

O termo Endomarketing é uma criação brasileira, que surgiu da necessidade de definir uma nova área de ação do marketing. Segundo Souza et al. (2015), o endomarketing “surgiu no Brasil por meio de Saul Faingaus Bekin”. Ele utilizou da sua “experiência e percepção para analisar a carência de comunicação e integração dos colaboradores”.

O termo endomarketing é a junção da palavra grega *endo* (em, para dentro, dentro de) e quer dizer: ação interior ou movimento para dentro e, Marketing, que para Kloter (2005), é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado. Endomarketing pode ser definido, portanto, como marketing para dentro.

De acordo com Santos (2013, p. 143), o endomarketing é utilizado como estratégia para “motivar e aumentar o comprometimento dos colaboradores aos objetivos da organização, propiciando melhor ambiente para os funcionários, desenvolvendo empatia com a empresa, tratando os colaboradores como os primeiros clientes”. Esse processo visa facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Para Brum (1998, p. 28), “tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação” da empresa com o funcionário, “do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing”. Ainda segundo a autora, endomarketing pode ser entendido como conjunto de ações de Marketing para o público interno, resultando em ações que a organização, ou sua gestão, deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e seus familiares (BRUM, 1998, p.16).

Já para Bekin (1995, p. 2), o endomarketing tem o objetivo de promover valores destinados a servir o cliente, por meio dos funcionários e departamentos da empresa. A “noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa”. O comprometimento implica “adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa”. O endomarketing visa “fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa” (BEKIN, 1995, p. 34), ou seja, é fazer com que o colaborador vista a camisa da organização.

O endomarketing envolve temas como: motivação, comunicação, valorização, comprometimento e satisfação e, tem como principal objetivo construir relacionamentos com os colaboradores internos propiciando melhoria na qualidade de serviços com produtividade pessoal e de processos. Uma organização é muito mais do que um conjunto mecânico e uma mobilização de forças econômicas, é, acima de tudo, pessoas, e nenhuma empresa poderá buscar aceitação entre aqueles que estão de fora sem que se obtenha uma opinião favorável de quem está dentro. Portanto, segundo Cerqueira (2005, p. 52), o endomarketing visa melhorar a comunicação, o relacionamento e estabelecer uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

2 Procedimentos metodológicos

Em revisão inicial da literatura, foram realizadas pesquisas com os termos comunicação organizacional, cultura organizacional, motivação e endomarketing. Partiu-se do processo de pesquisa bibliográfica, primeira e fundamental etapa do estudo, como cita a autora Stumpf (2006, p. 51) “a pesquisa bibliográfica, em um sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto” culminando com a apresentação de texto sistematizado.

O tema abordado foi pesquisado na bibliografia disponível em livros, artigos, dissertações e teses nas bases de periódicos e bancos de teses. Foi realizado o levantamento da bibliografia e posteriormente avaliado as informações constantes nos materiais pesquisados. Posteriormente, foi realizada pesquisa documental em relatórios oficiais disponíveis no site da instituição em estudo, para dimensionar o estudo e sua importância.

A pesquisa exploratória do tipo descritivo foi utilizada visando esclarecer conceitos relacionados ao problema. De acordo com Gil (1999, p. 43), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A etapa seguinte consistiu na coleta dos dados primários abordados na bibliografia pertinente, utilizando entrevista semiaberta e questões semiestruturadas. Estas entrevistas ocorreram com atores envolvidos na implantação e desenvolvimento da campanha realizada na organização. Para isso foi utilizado, um roteiro com questões que serviram de guia, para que atendesse ao interesse de pesquisa, considerando a leitura e interpretação da bibliografia, a análise dos assuntos abordados e o registro das informações selecionadas para posterior análise e interpretação.

Os atores escolhidos para entrevista foram: a coordenadora da campanha, que possui formação na área de comunicação, é professora, doutora e pesquisadora na instituição desde 2010 e em 2017 assumiu a direção de comunicação institucional da universidade; e os servidores abordados pela campanha, dos quais foram registrados pela TV UFPR em entrevistas e depoimentos, sendo 8 servidores no total, 4 docentes do magistério superior e 4 técnicos-administrativos de cargos distintos. Destes apenas 2 responderam ao contato para entrevistas.

Para escolha dos entrevistados foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência, que “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, p. 132), ou seja, o pesquisador seleciona uma amostragem da população que seja acessível, gerando uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem.

2.1 Definição do campo de estudo

A Universidade Federal do Paraná - UFPR, fundada em 1912, tem como missão fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável (UFPR, 2016). A universidade é organizada em setores e departamentos que se localizam em Curitiba e outros municípios no litoral e interior do estado do Paraná. Além disso, a UFPR conta com hospital universitário, maternidade, hospital veterinário e fazendas experimentais. Ao todo são 14 municípios que recebem ao menos uma unidade da instituição (UFPR. PROPLAN, 2016).

A UFPR oferece cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado através do tripé do ensino, pesquisa e extensão (UFPR, 2016). São mais de 500 mil metros quadrados de área construída, totalizando 316 edificações. A UFPR oferece 135 cursos de graduação que se traduzem em quase 5 mil vagas ofertadas através de vestibular a cada ano, além das outras formas de ingresso que podem totalizar mais de 7 mil ingressos por ano. Além disso, na pós-graduação (doutorado, mestrado, especialização e residência) são oferecidos mais de 300 cursos (UFPR. PROPLAN, 2016).

O Relatório de Atividades da UFPR contabiliza em 2016 um total de 26.814 alunos de graduação e 10.288 alunos de pós-graduação, totalizando mais de 37 mil alunos. Para atender a todo esse público, a UFPR conta com mais de 6 mil servidores, sendo 3.701 técnico-administrativos e 2.661 docentes (UFPR. PROPLAN, 2016).

Diante do número de servidores, se faz importante uma gestão eficiente dos recursos humanos na universidade, porém, segundo Chiavenato (2016, p. 201), “a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor”. Dessa forma, a falta de estímulo, ascensão lenta da carreira, falta de estrutura disponível para exercer o trabalho ou até momentos de desgastes políticos e econômicos que refletem na falta de investimento no setor, acabam levando à desmotivação do servidor. Portanto, assim como afirma Chiavenato (2016, p. 205), “torna-se essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não há dúvida de que a motivação positiva fundamental é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor”.

3 Apresentação e análise dos resultados

A partir da gestão 2017-2020 da UFPR, o órgão responsável pela gestão da comunicação na UFPR é a Superintendência de Comunicação e Marketing - Sucom, que é organizada em diretorias assim dispostas: diretoria de redação, diretoria de eventos, diretoria de rádio e tv e diretoria de comunicação institucional, que é a responsável pela implantação da campanha Valoriza UFPR. A equipe da diretoria de comunicação institucional é composta pela diretora, diretores de arte e identidade visual, planejamento e estagiários. Todo o organograma da Sucom foi pensado no sentido de transformar a área em um polo de comunicação integrada e não apenas uma assessoria de imprensa ou de produção de conteúdo jornalístico.

Através de entrevista com diretora de comunicação institucional, que também é coordenadora da campanha, foi possível recolher informações relevantes sobre a campanha. Segundo ela, “existiam poucos, ou quase nenhum, projetos de comunicação institucional e de comunicação interna” e era preciso potencializar essa área. Para isso foram realizadas uma série de discussões para ver o que seria importante fazer para fortalecer e posicionar essa que é uma área estratégica, a fim de desenvolver ações de comunicação interna.

O início do projeto se deu atrelado a dois grandes fatores: primeiro um problema de imagem institucional grave em que a universidade passou, relacionado a denúncias de desvios de

bolsas de pesquisa, e segundo, o momento difícil em que a universidade pública está passando, principalmente pela crise política e cortes de verbas.

No ponto de vista da coordenadora da campanha, existe uma corrente de desvalorização da universidade e das pessoas que fazem ela acontecer, para ela, “esse foi o primeiro elemento motivador da campanha (...), fazemos muita coisa legal aqui para ser achincalhado, até pelos próprios meios de comunicação”. Segundo Regiane, na universidade temos públicos diversos: estudantes, professores, técnicos-administrativos, terceirizados e todas essas “pessoas que fazem a universidade, muitas vezes acabam passando batido no dia a dia”.

Diante disso, a partir do início de 2017, foi implantado uma ferramenta que visasse o resgate do valor e motivação da comunidade acadêmica a partir de estratégias com o objetivo de “fortalecer o papel transformador e de inclusão que a Universidade desempenha para a comunidade acadêmica e para a sociedade” (UFPR, 2017). Além disso, o projeto buscou melhorar a imagem da organização através da valorização das pessoas que compõem e constroem a universidade, segundo o projeto, “as estratégias visam reforçar a importância da instituição como espaço de acolhimento e referência na formação de muitas gerações e na produção dos saberes, além de valorizar pesquisadores, projetos e cursos que fazem a diferença na vida de muitas pessoas” (UFPR, 2017).

A campanha Valoriza UFPR se divide em três fases: a primeira, lançada em fevereiro, objetivou fortalecer o papel transformador e de inclusão que a UFPR desempenha para a comunidade acadêmica e para sociedade, reforçar a importância da instituição como espaço de acolhimento e referência na formação de muitas gerações e na produção dos saberes, além de valorizar pesquisadores, projetos e cursos que fazem a diferença na vida de muitas pessoas, tendo como público alvo toda a comunidade de alunos e funcionários da UFPR. Para isso foi abordado o resgate do valor de cada ator envolvido no contexto acadêmico da organização.

Inicialmente, foi mapeado o máximo de coisas interessantes que a universidade desenvolve. Começou abordando as pesquisas e depois ampliou para todos os servidores, abordando também os estudantes e terceirizados. As ações iniciaram com algumas inserções de vídeos produzidos pela TV UFPR, pela equipe de comunicação institucional e também através de peças publicitárias que expressavam e estimulavam o orgulho de fazer parte da instituição. Com o slogan “Nossa história é todo dia”, buscou valorizar a história da universidade e das pessoas que a constroem todos os dias.

Já a segunda fase, lançada em abril, visou sensibilizar a comunidade acadêmica de que o espaço da universidade é valorizado porque é construído por pessoas e por suas histórias, buscou também incentivar a comunidade para que contassem suas experiências e conquistas, compartilhando o orgulho de ser UFPR, e convidando a comunidade para participar como protagonista da comunicação, tendo como público alvo os estudantes, professores e técnicos-administrativos da UFPR.

Os materiais produzidos continham relatos de servidores e alunos sobre suas experiências e histórias relacionadas ao seu envolvimento com a universidade, demonstrando o valor que a instituição tem na área em que atua. Nessa fase, “começamos a pedir que as pessoas enviassem histórias de como a UFPR mudou a vida delas e foi uma surpresa para a gente, porque recebemos muitos vídeos (...) histórias muito bacanas de como a universidade mudou a vida delas”, relatou a coordenadora da campanha.

Os servidores e alunos que se disponibilizaram para contar suas histórias, foram entrevistados pela equipe de comunicação da universidade e os materiais e programas gravados foram disponibilizados através dos meios de comunicação interna e externa, tais como: redes sociais, e-mail marketing institucional, cartazes em murais nas instituições e canal de TV institucional, TV UFPR.

De acordo com um servidor da UFPR, a campanha “foi muito importante para mim, pois pude

contar a minha história e eternizá-la dentro da universidade”. O servidor destacou que, desde que descobriu a campanha fez questão de participar, pois “a universidade realmente mudou a minha vida”, segundo ele, “é uma honra trabalhar aqui e servir a universidade”, que passou a ter relação direta com suas conquistas pessoais. O servidor declara que se sente valorizado em trabalhar na universidade e executar tarefas que são relacionadas à sua formação, para ele, é o que o “manteve motivado e engajado”.

Outra servidora consultada, afirmou que se sente valorizada em trabalhar na UFPR pois destacou que a instituição tem muitas oportunidades de crescimento. “Acredito que a campanha auxilia a valorização do servidor (...), isso faz crescer dentro de nós mesmos algo do tipo ‘trabalho num lugar, que apesar de todas as dificuldades, produz tecnologias de ponta’”, declarou a servidora.

Desta forma, fica evidenciado o esforço da instituição em motivar o público interno, em pontos que, segundo a teoria de Herzberg, são os principais fatores de motivação e estão relacionados à realização pessoal, reconhecimento, o trabalho em si e o crescimento pessoal, afetando diretamente a atitude dos servidores perante o trabalho desempenhado.

Após o resgate do valor da universidade dentro de cada ator envolvido, foi lançada em junho, a terceira fase da campanha, com o objetivo de resgatar a conscientização social e sustentável na instituição, estimulando a comunidade acadêmica a diminuir o consumo de itens como papel, água, telefone e energia elétrica. A princípio, foi realizada consultas via formulários, nas unidades que compõem a UFPR para mapear as iniciativas já adotadas ou planejadas para promover a economia e a gestão consciente dos recursos públicos. Para a coordenadora, a terceira fase está indo na linha de “receber essas informações e produzir conteúdo a partir das ações que a universidade tem feito como um todo”. Além disso, ainda será lançado um manual de boas práticas para a comunidade acadêmica.

A campanha tem previsão de encerramento para o final de 2017, onde será feito uma avaliação mais contundente de todos os resultados alcançados. Mesmo assim, de forma processual, tem sido realizado avaliações parciais dos resultados. Como parâmetro avaliativo da primeira e segunda fase – fase de interesse ao estudo – foram avaliados os retornos obtidos nas solicitações que as pessoas mandaram com suas histórias. De acordo com a coordenadora da campanha, “como estamos trabalhando com pessoas, o que a gente avalia é um pouco subjetivo”, portanto, foram mensuradas as respostas das ações de e-mail marketing. Também, foram guardados os e-mails com caráter de crítica que, de acordo com a coordenadora da campanha, “foram pouquíssimas críticas e muitos retornos positivos com sugestões de como poderia ser utilizado as ações”.

Uma forma de avaliação mais quantitativa está relacionada a quantidade de notícias publicadas e o acesso gerado na página da campanha hospedada no site da universidade. Durante a primeira fase, que durou cerca de um mês, foram publicadas 26 notícias na página da campanha, gerando 1.421 visualizações na página, ou seja, o equivalente à 0,20% do total de visualizações do site da universidade. Já durante a segunda fase, foram publicadas 19 notícias na página da campanha, o que gerou 1.624 visualizações, ou então, 0,24% do total do site.

Tabela 1 – Notícias publicadas na primeira e segunda fase da campanha

Item	Quantidade	Número de visualizações	% total do site UFPR
Notícias publicadas na primeira fase	26	1.421	0,20
Notícias publicadas na segunda fase	19	1.624	0,24

Fonte: Google Analytics

Outra forma de mensurar o alcance da campanha é rastreando a quantidade postagens sobre a campanha foram realizadas e citadas nas redes sociais. Para isso, foi utilizada uma ferramenta que rastreia as informações de termos e *hashtags* na internet. A pesquisa realizada em julho de 2017, contemplou informações referente ao período de duas semanas, na rede social Instagram. Verificou-se que, nesse período, foram realizadas 43 postagens utilizando a *hashtag* “#valorizaufpr”, desse total foram 31 usuários diferentes que postaram utilizando a *hashtag* e ao todo 78.818 usuários que visualizaram os posts, o que resultou mais de 100 mil visualizações das postagens constando #valorizaufpr. As três postagens mais curtidas nesse período somaram 3.418 curtidas. Entre elas, especificamente, uma postagem que fazia referência à uma matéria publicada no jornal Gazeta do Povo com o título “Quatro universidades do Paraná estão entre as 40 melhores da América Latina”, o que demonstra, de certa forma, uma resposta ao sentimento de orgulho por fazer parte da instituição.

Tabela 2 – Postagens em rede social

Item	Quantidade
Número total de postagens	43
Usuários diferentes	31
Número de usuários que visualizaram as postagens	78.818
Número de visualizações	+ de 100.000

Fonte: Keyhole (20/06 a 04/07/2017)

No canal do Youtube da TV UFPR, estão disponibilizados os vídeos gravados para a campanha. Até o momento da produção desse trabalho, o canal armazenava 25 vídeos sobre a campanha, desses, 6 são depoimentos e entrevistas com alunos, 6 são institucionais sobre a campanha, 5 de outros assuntos gerais, como espaços da universidade e egressos e 8 vídeos com depoimentos e entrevistas com servidores (professores e técnicos-administrativos).

Tabela 3 – Vídeos produzidos pela campanha

Item	Número de vídeos	Número de visualizações
Depoimentos e entrevistas com alunos	6	633
Vídeos institucionais sobre a campanha	6	284
Outros (espaços da universidade, egressos)	5	383
Depoimentos e entrevistas servidores técnicos docentes	8	355
Total de vídeos produzidos na campanha	25	1.655

Fonte: www.youtube.com/TVUFPR

De acordo com a coordenadora, “está sendo uma campanha interessante, pois é possível conversar com a comunidade acadêmica e com a comunidade externa ao mesmo tempo”. Destaca-se, portanto, a importância positiva de se utilizar o endomarketing nas organizações a fim de motivar e melhorar a valorização dos colaboradores, auxiliando para uma mudança de cultura realizada através da comunicação organizacional.

Considerações finais

No contexto da comunicação organizacional e como ela pode interferir na motivação pessoal em uma organização pública, o presente trabalho buscou estudar como a valorização e motivação do público interno de uma organização pública pode ser melhorada com a utilização de uma ferramenta de comunicação e endomarketing. Para alcançar o objetivo proposto foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas com os atores envolvidos na campanha Valoriza UFPR.

Com isso foi possível identificar que a campanha, objeto do estudo, está inserida no contexto do endomarketing, pois, através da aproximação realizada, a mesma alcançou os objetivos propostos, fazendo com que os servidores compartilhassem os valores e objetivos da organização, tendo orgulho em fazer parte da instituição e consequentemente motivando e aumentando o comprometimento dos mesmos com a instituição.

Após analisar os resultados, concluímos que a comunicação interna atrelada a prática de endomarketing, pode ser utilizado como uma ferramenta motivacional nas organizações pois através da estratégia do endomarketing os gestores têm mudado as relações entre colaboradores e organização. Por meio da mudança de valores, de comportamento e da cultura como um todo, tem se transformado o ambiente de trabalho, tornando-o um lugar melhor para trabalhar, mais harmônico e produtivo. Ao fazerem uso do endomarketing, as organizações estão tornando os ambientes internos mais favoráveis, pois criam colaboradores que enxergam a sua importância na organização, reconhecendo como parte da equipe e se sentindo motivado para exercer as atividades necessárias.

Através da divulgação dos resultados, os sujeitos envolvidos na pesquisa poderão ser beneficiados, pois a instituição poderá utilizar as informações e dados divulgados para investir em mais ações e estratégias de melhoria da comunicação, motivação e clima organizacional da instituição. Como forma de aprofundamento no tema, sugere-se que seja realizada uma

avaliação mais completa ao final da campanha e que o estudo possa ser ampliado e pesquisado em outras organizações públicas, a fim de confirmar através de indicadores o alcance das ações de endomarketing no longo prazo e em outras áreas.

Referências

- ALMEIDA, I.C.S. TACCONI, M.F.F.S. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central. **HOLOS**, Natal, ano 31, v. 5, p. 367-378, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15628/holos.2015.2292>>. Acesso em: 06 jun. 2017.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. Vol. 1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 51-75.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Liv. Pioneira, 1985.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GOLDHABER, Gerald M. **Organizational Communication**. 3rd. ed. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers, 1983.
- HILMAN, Haim; SIAM, Mohammed. The Influence of Organizational Structure and Organization Culture on the Organizational Performance of Higher Educational Institutions: The Moderating Role of Strategy Communication. **Asian Social Science**; Vol. 10, No. 13; 2014. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/38128>>. Acesso em: 05 jun. 2017.
- KLOTTER, Philip. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. Vol. 1. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 77-94.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDRANO, Arturo Villena. **Comunicação organizacional integrada**: alicerce intrínseco da economia de comunhão. 2007. 265 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.dx.doi.org/10.11606/T.27.2007.tde-22072009-182251>>. Acesso em: 06 jun. 2017.

SANTOS, Adécio Machado dos et al. Mapeamento do clima organizacional em Instituição de Educação Superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. v. 9, n. 1, p. 177-195, jan. 2016. Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p177>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

SANTOS, Amanda Cristina da Silva. Endomarketing como estratégia motivacional para a responsabilidade social. **Revista de Administração de Roraima – RARR**. Ed.3, Vol. 2, 140-155, 2o Sem. Boa Vista, 2013. Disponível em: <<http://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/1562>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

SANTOS, Bruno. **Satisfação no Trabalho**: o caso de um banco. 2012. 74 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/4173>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2nd. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SOUZA, Edisilma Francisca de; BITTERCOURT, Jairo Alano de; CHAVES, Fernando Antônio Vieira; OLIVEIRA, José Maria de; MATSUMOTO, Alberto Shiguero. Endomarketing como ferramenta para alavancar vendas no mercado imobiliário: estudo de caso na empresa Markimóveis. In: **XII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2015. Não paginado. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/34622385.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 51-61.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. 4ª reimpressão da 1 ed. 1992. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **#ValorizaUFPR**. [2017]. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portalufpr/valorizaufpr/>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Apresentação**. [2016?]. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portalufpr/a-universidade-institucional/>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). Pró-reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças da Universidade Federal do Paraná (PROPLAN/UFPR). **Relatório de Atividades e UFPR em Números 2016**. [2016]. Disponível em: <http://www.proplan.ufpr.br/portal/rel_atv/UFPR-Numeros2016.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2017.

