

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS

EDUARDO NUNES SPERB

**ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO EM UMA AUTARQUIA PÚBLICA
MUNICIPAL**

Porto Alegre

2020

EDUARDO NUNES SPERB

ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO EM UMA AUTARQUIA PÚBLICA
MUNICIPAL

Projeto aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de Especialização em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof (a). Ms. Eva Selo Santos Sarmento

Porto Alegre

2020

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1 - Pirâmide Organizacional, adaptado de BRUM (1995).</u>	10
<u>Figura 2 - Pirâmide das necessidades -Fonte Chiavenato (2016).</u>	12
<u>Figura 3-Organograma DD, 2019. Fonte: Site DMAE (2019).</u>	18
<u>Figura 4 - Níveis de satisfação e respectivas notas. Fonte: Decisum,2014.</u>	20

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1: Sentenças, respectiva média das notas e observação participante:.....</u>	<u>21</u>
<u>Tabela 2:Questionamentos da entrevista e suas respectivas respostas:</u>	<u>22</u>
<u>Tabela 3: Sentença, respectiva média das notas e observação participante:.....</u>	<u>23</u>
<u>Tabela 4: Sentença, respectiva média das notas e observação participante a respeito do fluxo de informações e lideranças:</u>	<u>24</u>
<u>Tabela 5: Tabela 2:Questionamentos da entrevista e suas respectivas respostas:</u>	<u>24</u>
<u>Tabela 6: Sentenças, respectiva média das notas e observação participante a respeito da remuneração e benefícios:.....</u>	<u>25</u>
<u>Tabela 7: Tabela 2:Questionamentos da entrevista e suas respectivas respostas:</u>	<u>27</u>
<u>Tabela 8: Sentenças, respectiva média das notas e observação participante a respeito das condições de trabalho:.....</u>	<u>27</u>
<u>Tabela 9: Tabela 2:Questionamentos da entrevista e suas respectivas respostas:</u>	<u>28</u>
<u>Tabela 10: Sentenças, respectiva média das notas e observação participante a respeito das condições de trabalho:.....</u>	<u>29</u>
<u>Tabela 11: Tabela 2:Questionamentos da entrevista e suas respectivas respostas:</u>	<u>29</u>
<u>Tabela 12: Sentenças, respectiva média das notas e observação participante a respeito dos feedbacks e integração:</u>	<u>30</u>
<u>Tabela 13: Tabela 2:Questionamentos da entrevista e suas respectivas respostas:</u>	<u>30</u>
<u>Tabela 14: Ações 5W2H:.....</u>	<u>32</u>

SUMÁRIO

<u>1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA</u>	6
<u>2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO</u>	7
<u>2.1 REFERENCIAL TEÓRICO</u>	7
<u>2.1.1 ENDOMARKETING</u>	7
<u>2.1.2 MOTIVAÇÃO</u>	11
<u>2.1.3 TEORIAS</u>	12
<u>2.1.3.1 TEORIA DE MASLOW</u>	12
<u>2.1.3.2 TEORIA DE HERZBERG</u>	13
<u>2.1.3.2 TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM</u>	13
<u>2.1.4 MOTIVAÇÃO E ENDOMARKETING</u>	15
<u>2.2 ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA</u>	16
<u>2.2.1 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA</u>	17
<u>2.2.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</u>	18
<u>2.2.3 APROFUNDAMENTO SOBRE A ENTREVISTA, AVALIAÇÃO DAS SENTENÇAS E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE</u>	21
<u>2.3 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO</u>	31
<u>3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO</u>	36
<u>4. APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO</u>	38
<u>5. COMENTÁRIOS FINAIS</u>	39
<u>REFERÊNCIAS</u>	41

APÊNDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA REALIZADA43

**ANEXO A – PARTE DOS DADOS DA PESQUISA DE CLIMA UTILIZADA
COMO BASE.....44**

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Na atualidade as empresas buscam, cada vez mais, aprimorar as relações internas em seus ambientes. Como as relações ocorrem nestas organizações e quais alternativas tomar para todo o conjunto organizacional se tornar mais efetivo, em função de seus funcionários, têm sido objeto de frequentes estudos. Em instituições públicas isto não deve ser diferente, serviços devem ser prestados com excelência e produtividade em prol dos seus clientes.

O aprimoramento das relações internas, em especial o seu marketing interno, o Endomarketing, são questões que não poderiam deixadas em segundo plano quando se trata da relação entre uma instituição pública e seus servidores, seus recursos humanos. Segundo Dias (2010), as relações internas são um aspecto essencial no ambiente das instituições, e nele as pessoas dentro da organização tornam-se mais produtivas quando o seu nível de relacionamento atinge bons níveis, tornando-as mais competitivas.

Neste projeto, o objeto de estudo encontra-se em uma das diretorias e suas respectivas gerências de uma autarquia municipal de tratamento de água e esgotos em Porto Alegre, e o seu escopo surgiu diante da análise de pesquisa do clima organizacional realizada no ano de 2014 (uso histórico, visto ter sido a última até então). Diante desta pesquisa foram identificados três resultados que mostraram baixos índices de satisfação, o primeiro remete à falta de informações que os servidores da diretoria desta autarquia têm sobre as atividades exercidas e projetos existentes em outras áreas, fora do seu setor de atuação. O segundo considera a baixa satisfação existente entre os servidores considerados quanto à sua energia e grau de motivação para trabalhar na autarquia e o terceiro reporta a percepção que os servidores têm sobre a baixa motivação dos demais colegas. O conjunto destes resultados leva ao objetivo deste projeto, identificar, na compreensão dos fatores relativos ao endomarketing e motivação, quais aspectos que falharam ao longo dos

anos na instituição e propor uma nova abordagem que possa tornar o ambiente estudado um lugar mais valorizado e produtivo.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução que surge, tem em seu escopo, 4 elementos: referencial teórico; análise da última pesquisa de clima organizacional existente, realizada em 2014, juntamente com observação participante por parte do autor e entrevistas semiestruturadas com servidores antigos, principalmente ligando os tópicos mais relevantes ao Endomarketing e motivação; delimitação dos problemas identificados, e, por fim, apresentação da solução.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica relacionada aos conceitos acerca da temática de Endomarketing e Motivação, essenciais para o embasamento do projeto aplicado.

2.1.1 ENDOMARKETING

Segundo Berry & Parasuraman (1992), o Endomarketing pode ser apontado como uma filosofia que contempla funcionários como clientes e empregos como produtos, estes relacionados às atividades da gestão de pessoas. O termo Endomarketing é criação do professor brasileiro Saul Bekin, que comenta em publicação em 1995 que esta filosofia surgiu perante uma necessidade de integração entre os setores das empresas. Posteriormente, Bekin (2004) complementa que o Endomarketing visa o compartilhamento do conhecimento entre os diversos membros de uma organização, para satisfazer um cliente externo, porém, para isto se realizar, o cliente interno (funcionário), deve sentir-se valorizado e feliz com a atividade demandada.

Já para Brum (1995) o Endomarketing pode ser entendido como a forma de uma empresa transferir sua imagem aos seus funcionários e respectivas famílias.

Complementando o conceito do tema abordado, sob a ótica de Minadeo (2008), o Endomarketing é um processo que visa intensificar o relacionamento entre os setores da organização, tratando o cliente como fornecedor interno, proporcionando melhorias em atendimento, qualidade e produtividade. O autor, também, propõe os seguintes objetivos para o processo de Endomarketing:

- Expor a todos envolvidos os objetivos da organização;
- Proporcionar treinamentos para desenvolver os funcionários, atraindo novos e retendo os melhores, conseqüentemente reduzindo a rotatividade de pessoal;
- Tornar coesa e praticável a ferramenta da comunicação interna dentro da organização;
- Oferecer oportunidade aos colaboradores de expor suas ideias e
- Integralizar o termo “cliente” e sua importância no sistema interno da estrutura organizacional, possibilitando uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa com um aumento de produtividade do pessoal e dos processos.

Diante dos conceitos de Endomarketing, vale considerar de que maneira este se diferencia, em termos práticos, da Comunicação interna. Para isto, Ochoa (2014) comenta que as ações de comunicação interna são utilizadas com o objetivo de criar canais de diálogo entre a organização e o público interno, como os jornais murais, os jornais internos, os e-mails e a intranet. Enquanto ações de Endomarketing são mais pontuais, utilizando os canais internos de comunicação das empresas para promover a imagem perante os funcionários, com campanhas, materiais e eventos direcionados.

Segundo Dias (2010), a respeito dos objetivos do Endomarketing:

Detectar problemas de relacionamento e eliminá-los é tarefa do endomarketing, ou seja, do marketing interno, que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades do mercado e enfrentar a concorrência. Controlar esse fator é, por certo, um dos novos desafios do profissional de marketing.

Organizações que possuem a prestação de serviço como função principal, necessitam reconhecer que o recurso mais importante é um

funcionário bem treinado e desenvolvido e que este precisa estar focado no negócio da empresa. Através de estratégias de endomarketing é possível criar nos funcionários uma orientação para serviços (GEORGE, 1990).

Os clientes internos são muitas vezes pensadores da organização. A partir de sua vivência, conhecimento e aprendizagem, é possível construir estratégias mais sólidas, mais próximas aos desejos dos clientes externos. Portanto, ouvir a voz do cliente interno não é uma bonificação que um chefe outorga a seus empregados; é um processo que se propõe a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àqueles que o implementam. Olhar o cliente interno como um parceiro traz resultados altamente compensadores para a empresa (BARÇANTE, 1999).

Com relação à hierarquia da informação, Brum (1995) acrescenta que quando considerados pessoal de apoio e pessoal de linha de frente (aqueles sem cargos de chefia), dentro da hierarquia de uma instituição, este último é aquele responsável por transmitir ao público consumidor externo, a imagem da instituição. Por isto, independente da função ocupada, devem receber semelhante nível de informação técnica sobre o serviço prestado ou produto vendido.

Brum (1995, p.47) propõe que o produto da comunicação interna deve seguir o fluxo de cima para baixo na proposta pirâmide organizacional (Figura 1), onde nela a base, os funcionários comuns, devem ser os clientes a receber o produto gerado nas diretorias. As chefias intermediárias, consecutivamente devem repassar as ideias superiores usando recursos de criatividade, capacidade de negociação, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas envolvidas.

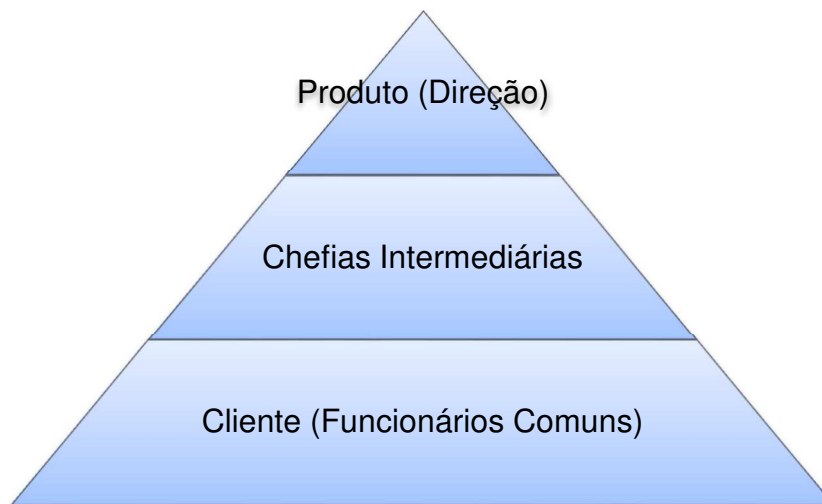


Figura 1 - Pirâmide Organizacional, adaptado de BRUM (1995).

Ainda seguindo a ótica de Brum (1995):

É inegável que cada funcionário, ao perceber que sua chefia é parte integrante do processo e, realmente, acredita em tudo o que está sendo implantado, sentir-se-á à vontade para dar sua contribuição e repartir com o restante do grupo todo seu entusiasmo.

No que diz respeito à comunicação interna para o Endomarketing, Bekin (2004, p.68) considera a intranet como uma condição imperativa para esta comunicação surtir efeito entre todos envolvidos na empresa. Os vários portais que podem ser criados e utilizados em um ambiente de intranet proporcionam aos funcionários acesso a informações compartilhadas, políticas organizacionais, procedimentos e ferramentas para promover o planejamento e a tomada de decisões.

Para os aspectos abordados representarem êxito num programa de Endomarketing, devem-se avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, do ponto de vista de seu ambiente interno, podendo-se utilizar os fatores de avaliação estratégica conhecida como análise SWOT (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). (BEKIN, 2004, P.62).

Para a implementação de um programa de Endomarketing, Bekin (2004, p.70) sugere a elaboração dos seguintes tópicos formadores do programa: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento, processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna;

segmentação do mercado de clientes internos e cenários para novos produtos, serviços e campanhas de publicidade.

Depois de implementado um programa de Endomarketing, este deve ter suas ações avaliadas, e, seguindo Berry e Parasuraman (1992), esta avaliação deve partir através de certas ações, como: escolha das melhores pessoas possíveis certas para realizar os serviços; oferecimento de alguma atração para as pessoas acreditarem na meta almejada; oferecer o desenvolvimento contínuo do aprendizado dos funcionários, não somente com cursos pontuais; permitir certa liberdade de ação para o funcionário, sem o excesso na forma de executar os serviços; avaliar e recompensar o trabalho bem feito, no sentido de incentivar a busca da melhoria contínua; estimular o trabalho de equipe e promover o planejamento do serviço ou produto que atraia e motive e retenha o cliente interno.

As ações de endomarketing devem contribuir para que as equipes de trabalho percebam a importância de suas atividades para o resultado final da organização. A contribuição do endomarketing pode gerar mais motivação, que é o próximo referencial que será abordado neste trabalho.

2.1.2 MOTIVAÇÃO

A respeito das áreas de conhecimento da Administração e gestão de pessoas existe a motivação como assunto de extrema importância para as relações de trabalho e desenvolvimento pessoal. Através do tempo seu conceito tem sido bastante estudado e se desenvolvido através de diversas teorias.

Num conceito contemporâneo, conforme Vergara (2016), a motivação pode ser definida como uma força que nos impulsiona na direção de algo, e esta força está no interior de cada pessoa. É diferente de um estímulo, que vem de fora.

No entanto, desde o início do século passado, diversos autores têm apresentado distintas teorias, tentando explicar o que é a motivação e como ela age na interação dos seres humanos diante de seus processos de trabalho.

2.1.3 TEORIAS

Para o aprofundamento do conceito de motivação, foram selecionadas as teorias em ordem cronológica, inicialmente com a teoria de Maslow, dando sequência a Herzberg, Vroom e a teoria da Auto-Determinação.

2.1.3.1 TEORIA DE MASLOW

Uma das teorias mais antigas e relevantes no assunto motivação foi desenvolvida por Abraham Maslow na década de 50 do século passado. Esta teoria tinha como base uma relação entre as necessidades humanas, estas divididas em duas partes, primárias e secundárias. As primárias se referem às necessidades fisiológicas e de segurança, conforme a Figura 2:



Figura 2 - Pirâmide das necessidades -Fonte Chiavenato (2016).

As necessidades de autor realização remetem à utilização plena dos talentos individuais, realização do potencial, etc.. As necessidades de estima dizem respeito à reputação do indivíduo, reconhecimento, autorrespeito, amor, etc.. Necessidades sociais são aquelas que se referem à amizade, aceitação social, inclusão em grupos, etc.. Necessidades de Segurança: proteção contra o perigo ou privação. Necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo (CHIAVENATO, 2016).

Estas necessidades mudam perante diferentes indivíduos. Para alguns as de estima são mais intensas, enquanto para outros podem ser as de autorrealização.

2.1.3.2 TEORIA DE HERZBERG

Para Herzberg (1960), existem praticamente dois fatores determinantes para definir a respeito do comportamento humano diante do trabalho, os fatores higiênicos e os motivacionais (VERGARA, p.45, 2013). Os fatores ditos higiênicos relacionam-se com o ambiente de trabalho, como condições físicas do trabalho prestado, relacionamento entre colegas, benefícios e salários, políticas de gestão. Estes fatores, caso ausentes, causam insatisfação nos indivíduos, mas não são suficientes para elevar o nível de satisfação.

Segundo Vergara (2013), os fatores motivacionais, de caráter intrínseco, tratam dos sentimentos de reconhecimento e autorrealização. Caso estejam presentes, propiciam satisfação, mas sua ausência não acarreta na insatisfação, apenas deixa de proporcionar um nível satisfatório.

A respeito da teoria de Herzberg, pode-se inferir que satisfação e insatisfação não são opostos, fazendo existir a não satisfação e a não-insatisfação. Assim os fatores higiênicos devem servir como fatores relevantes para não prejudicar o desempenho no trabalho, porém sem o poder de aprimorar os níveis de motivação. Enquanto isto àqueles que dizem respeito ao reconhecimento pessoal e autorrealização, são aqueles que realmente podem satisfazer e motivar as pessoas (ZANELLI et. Al, 2014).

2.1.3.2 TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

Na teoria de Vroom a motivação possui como base uma força de natureza emocional e consciente, que se propõe num momento de definição entre diversos planos de ação a ser escolhidos pelo indivíduo (ZANELLI et. Al, p.153, 2014). Expectativas individuais e avaliação das consequências perante comparação entre diferentes alternativas de ação seriam os fatores fundamentais considerados nesta teoria. Conforme Zanelli et. Al (2014) a respeito desta teoria:

A suposição de Vroom é a de que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas. A escolha, então, seria o resultado da múltipla função de três conceitos

cognitivos: valência, instrumentalidade e expectância. (ZANELLI et. Al ,2014,p.153).

A valência é uma atribuição de qualidade positiva ou negativa aos resultados pretendidos. É o que faz com que a pessoa esteja orientada afetivamente para a busca de um resultado. Em outras palavras, é o que faz com que uma pessoa sinta atração ou repulsa, por exemplo, por uma promoção. A instrumentalidade é a força ou a clareza da relação percebida entre a ação a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado. Por último, a expectância é a intensidade com que uma pessoa é capaz de antecipar os resultados esperados e visualizar sua concretização (BORGES e ALVES FILHO, 2001 apud ZANELLI et. Al ,2014,p.153).

No que diz respeito às teorias mais recentes no âmbito da motivação humana em relação ao trabalho, pode-se considerar a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci, conforme entendido em Zanelli et. Al (2014):

Na Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987) é reconhecida a importância do ambiente no comportamento individual, mas ela adota como princípio que o bem-estar é fruto de um comportamento intencional, autônomo (necessidade e interesses pessoais), autocontrolado (domínios cognitivo, afetivo e motivacional) e autorregulado (por uso de estratégias), que leva à autorrealização (integração adequada pessoa e ambiente)¹.

Mais voltado a área da psicologia e no estudo das emoções humanas, Reeves (2005, p.85), divide a motivação em dois tipos, a motivação Intrínseca e a Extrínseca:

A diferença essencial entre os dois tipos de motivação reside na fonte que energiza e direciona o comportamento. No comportamento intrinsecamente motivado, a motivação emana das necessidades psicológicas e da satisfação espontânea que a atividade fornece; já no comportamento extrinsecamente motivado, a motivação emana dos incentivos e das consequências dependentes do comportamento observado.

De acordo com Reeves (2005, p.102), no estudo da motivação extrínseca, devem ser considerados os conceitos de incentivo, reforço e punição como essenciais para sua compreensão. O incentivo sendo o fator de atração ou repulsão para alguma atividade ou evento. O reforço, podendo ser

¹ Ryan e Deci (1987, p. 181), *apud* ZANELLI. Carlos, J. BORGES. ANDRADE. Eduardo, J. BASTOS e Bittencourt, 2014, **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, 2ª edição, Porto Alegre/RS. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/cfi/178!/4/4@0.00:27.7>> Acesso em 01/12/2019.

positivo (dinheiro) ou negativo (ruídos), é o evento que influencia na probabilidade de ocorrência de determinado comportamento futuro a punição (multa, advertência), influencia na diminuição da probabilidade de ocorrência de determinado comportamento futuro.

2.1.4 MOTIVAÇÃO E ENDOMARKETING

Segundo Silva e Lira (2014), a motivação é essencial quando utilizada a ferramenta do Endomarketing, aperfeiçoando o sucesso da empresa com o engajamento que os funcionários possuem. Ocasionalmente em projetos com melhores resultados e maior eficiência. Isto devido ao fato dos funcionários possuírem o sentimento de serem donos dos projetos executados pela empresa. O resultado final leva aos clientes externos um ambiente propício à melhor satisfação com a resolução de suas necessidades e expectativas.

No sentido de criar um processo de motivação, Bekin (2004, p.89) sugere os seguintes critérios necessários:

- possuir como prioridade a motivação do grupo de trabalho, incentivando os valores como cooperação, lealdade e parceria;
- valorização do indivíduo o grupo;
- integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- reforço contínuo das atitudes baseadas nos valores compartilhados entre os indivíduos;
- prêmios e recompensas a ser distribuídos ao grupo, objetivando que todos nele inseridos sejam beneficiados devido aos resultados positivos alcançados;
- criação de um ambiente de interação;
- promover o envolvimento dos funcionários no planejamento e tomada de decisões;
- estimular a iniciativa e atitudes criativas;
- delegação de poderes relacionados com a natureza de cada função exercida, e
- prover remuneração adequada.

De acordo com Bekin (2004), destaca-se o grupo no processo de motivação, pois quando este é conduzido pelas lideranças a motivar-se, obtém-se um efeito mais integrador. Onde parte do pessoal ou determinado setor de uma empresa está motivado e outra parte desmotivada, não se pode esperar um bom nível de desempenho. Isto também remete aos aspectos da comunicação entre os clientes internos, pois, com uma linha de comunicação eficiente, o Endomarketing torna-se um coadjuvante com intensa participação na motivação do público interno (BEKIN, 2004).

Para obterem-se informações para um estudo da motivação e da comunicação e seus respectivos níveis, pode-se utilizar a ferramenta de pesquisa de clima organizacional. Para Brum (1995), esta pesquisa avalia a percepção das pessoas sobre a empresa, baseada em uma ampla possibilidade de fatores e pode ser feita de diversas formas, com a utilização de questionários complexos com diversos tipos de perguntas, questionários mais simples, podendo até mesmo ter a forma de jogos. Quanto ao seu momento de aplicação, “Essa pesquisa deve anteceder qualquer ação de comunicação interna, pelo simples fato de que consegue prever, identificar e minimizar manifestações de crises” (BRUM, 1995, p.54).

Os aspectos abordados neste capítulo contribuirão para fundamentar o entendimento dos problemas abordados neste projeto, a próxima etapa a ser tratada na sequência.

2.2 ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA

O presente tópico expõe um melhor entendimento do problema abordado, buscando as causas, para explorar as possíveis soluções para sua resolução. Num primeiro momento foi abordado o referencial teórico, com base em pesquisas bibliográficas, visando fundamentar os conceitos para referência ao Endomarketing e motivação. Consecutivamente vêm: a verificação dos dados, com a apresentação da empresa e da diretoria estudada, delimitação e análise de documentos como a última pesquisa de clima organizacional aplicada como questionário de questões fechadas, análise dos dados

encontrados, comentários de observação participante, entrevista semiestruturada e proposta de solução para a problemática deste projeto.

2.2.1 BREVE DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo deste projeto é uma diretoria de uma autarquia municipal de água e esgotos em Porto Alegre, esta autarquia, com autonomia administrativa, financeira e contábil, além de personalidade jurídica própria, funciona dentro dos limites que lhe são traçados por lei municipal. Presta serviços de captação, tratamento e distribuição de água, bem como coleta e tratamento de esgoto sanitário. Atualmente possui cerca de 1300 servidores ativos no seu quadro organizacional. Neste quadro existem servidores de nível fundamental, médio, técnico e superior, com cargos correspondentes a cada nível de formação.

Sua estrutura organizacional atual distribui-se em diretorias e gerências. Como autarquia pública municipal, é regida por estatuto próprio do município, e suas ações são acompanhadas por conselho deliberativo municipal.

Os funcionários da autarquia são servidores públicos autárquicos, integrados ao quadro do departamento através de aprovação em concurso público, avaliação psicológica e de saúde. Aprovado nestas etapas, e integrado ao departamento, o servidor participa de um curso de inserção e entrevista com algumas áreas que oferecem vagas para cada cargo determinado. A seguir é direcionado para a área que demonstrou interesse no servidor através do setor de recursos humanos, a Gerência de Gestão de Pessoas (GPES). A diretoria estudada é Diretoria de Gestão e Desenvolvimento (DD; conforme organograma abaixo, figura 3), composta por diversas coordenações e equipes, e, atualmente, possui cerca de 70 servidores ativos. Nestas coordenações e equipes, existem servidores que possuem cargos desde nível médio operacional, até níveis técnicos/médio e superiores. Cada equipe possui um líder e este se remete a um coordenador ou diretamente ao gerente, até o nível máximo do diretor de Gestão e Desenvolvimento.

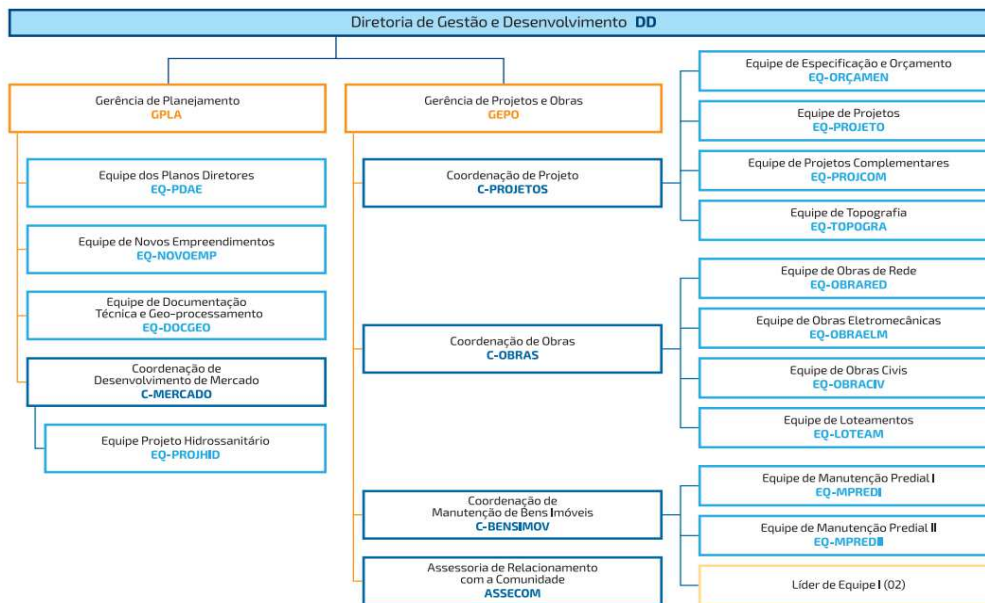


Figura 3-Organograma DD, 2019. Fonte: Site da empresa pesquisada.

2.2.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A intenção inicial deste projeto foi realizar um levantamento de dados através de um questionário personalizado de forma presencial de questões fechadas baseado na última pesquisa de clima organizacional até então realizada (em 2014, e foi disponibilizada posteriormente para os servidores, através de seus gerentes), bem como realizar entrevistas semiestruturadas com servidores da diretoria de Desenvolvimento e Gestão com mais de 10 anos de empresa. Ocorre que em função da pandemia em curso no ano corrente e da restrição de muitas pessoas em acessar o ambiente de trabalho por estarem incluídos nos grupos de risco, bem como as medidas de *home office* que foram estabelecidas para maior parte dos servidores da diretoria pelo período de pelo menos dois meses, foi necessário modificar o método de pesquisa. Esta necessidade veio após o entendimento de que o momento vivido poderia influenciar diretamente no objetivo buscado, pois o sentimento generalizado de medo e apreensão presentes nesta pandemia poderiam influenciar no quesito motivação, e o resultado do questionário poderia trazer uma ideia equivocada para o projeto, além do risco que havia de não se obter a tempo um conjunto de dados consistente para o projeto, caso fosse realizada nova pesquisa pelo autor.

O novo método escolhido embasa-se em utilizar a interpretação dos dados da última pesquisa de clima organizacional realizada na autarquia (2014, baseada questionário realizado com questões fechadas) e suas sentenças na íntegra, aliado ao método de observação participante por parte do autor para poder integrar esta pesquisa com as percepções acerca do tema do projeto com o momento atual da empresa. Para complementar as informações obtidas, também foram feitas entrevistas semiestruturadas com 2 servidores com mais 10 anos de serviço na autarquia.

Conforme Silva et. Al (2012), questionários de questões fechadas, são aqueles de natureza quantitativa, que podem ser convertidos em dados numéricos, analisados através de técnicas estatísticas que podem ser descritivas, comparativas ou classificatórias. No caso da pesquisa de clima utilizada, esta se enquadra no tipo de análise quantitativa de escalas não métricas onde se apresentou uma escala de satisfação para cada sentença a ser avaliada pelos funcionários. Com isto pode-se avaliar os resultados de forma quantitativa por meio de análise de frequência, porcentagens e ordem de ranqueamento.

No momento em que a pesquisa de clima organizacional foi realizada (pela empresa Decisum-gestão de Pessoas), a população total de servidores da diretoria correspondia a 129, porém, participaram dela apenas 56 servidores, atingindo aproximadamente 60% de representatividade.

Na pesquisa analisada (no Anexo A constam alguns de seus detalhes), foram apresentadas aos servidores 103 sentenças e para cada uma delas, existia uma nota a ser atribuída, dentro de uma escala de satisfação proposta. Esta escala estabelecia uma nota/peso que variava de 1 a 5 para cada resposta. Estas notas se enquadraram em três níveis de satisfação (conforme figura 4), onde da nota 0 (zero) a 50 o resultado era insatisfação, de 50 a 75, satisfação parcial, e, de 75 a 100, a satisfação era plena. Para chegar ao valor final da nota, foi feita a média entre as respostas dos 56 servidores participantes para cada sentença.

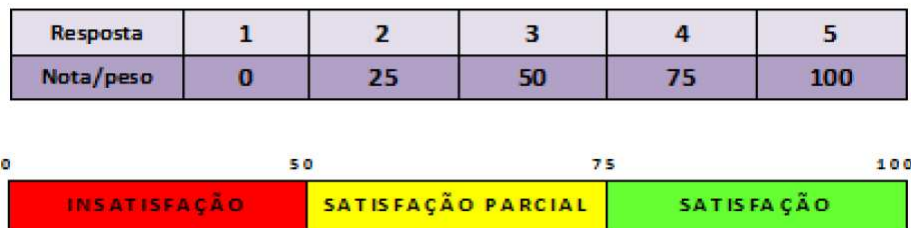


Figura 4 - Níveis de satisfação e respectivas notas. Fonte: Decisum,2014.

As sentenças do questionário abordaram diversos assuntos e foram separadas em tópicos de assuntos como liderança; gestão de talentos; gestão do Conhecimento; gestão do Desempenho; gestão da Remuneração; gestão das Relações; gestão das Condições de trabalho e gestão da Identidade. Dentro do universo destes tópicos, foram selecionadas as sentenças com maior relevância (e que tiveram notas de insatisfação ou satisfação parcial) para o estudo do Endomarketing e Motivação, e, para cada sentença foi atribuído um comentário do autor observador, conforme mostram as tabelas presentes no próximo item, de aprofundamento das sentenças e avaliação participante.

A respeito da entrevista semiestruturada realizada, quanto ao seu conceito, segundo Santos (2008 apud RICHARDSON, 2017, p.222):

A entrevista semiestruturada aproxima-se mais de uma conversação (diálogo), focada em determinados assuntos, do que de uma entrevista formal. Baseia-se num guião de entrevista adaptável e não rígido ou predeterminado. A vantagem dessa técnica é a sua flexibilidade e a possibilidade de rápida adaptação. A entrevista pode ser ajustada, quer ao indivíduo, quer às circunstâncias. Ao mesmo tempo, a utilização dum plano ou guião contribui para a reunião sistemática dos dados recolhidos.

Nesta entrevista, os servidores participantes foram escolhidos por possuírem bastante tempo de serviço (mais de 15 anos), e terem presenciado mais de uma gestão na autarquia. Ela foi aplicada presencialmente aos participantes que responderam o total de 15 perguntas de livre resposta. Para a apresentação do conteúdo da entrevista (presente no próximo item) estes foram relacionados como Participantes A e B. O participante A possui 23 anos de serviço na autarquia, é auxiliar de serviços técnicos, formado em engenharia civil e designa a função de Líder de equipe de topografia. O participante B possui 18 anos de serviço, sendo parte desta experiência vivida na

administração descentralizada da prefeitura e o restante na autarquia do presente estudo. É possuidor do cargo de Engenheiro e tem a função de assistente técnico no setor de planejamento.

Realizadas estas explanações a respeito do levantamento e métodos utilizados, a seção seguinte apresenta o seu aprofundamento.

2.2.3 APROFUNDAMENTO SOBRE A ENTREVISTA, AVALIAÇÃO DAS SENTENÇAS E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A respeito das sentenças que envolvem o âmbito da informação, suas maneiras de obtenção e troca e as respectivas observações participantes, pode-se inferir que: o departamento possui as ferramentas para comunicação, contudo, estas carecem de aprimoramento para servir de meio facilitador da troca de informações, problemática constatada pelas sentenças 36, 39,40, 41 e 43 (a seguir, na tabela 1). Conforme sugere Minadeo (2008), um dos objetivos do Endomarketing, é justamente tornar coesa e praticável a ferramenta da comunicação interna dentro da organização, o que não fora constatado na pesquisa nem com as observações participantes acerca do tema.

Tabela 1: Sentenças, média das notas e observação participante:

Sentenças	Nota	Observação participante
36. Tenho oportunidade de aplicar, no meu trabalho, os conhecimentos adquiridos através dos eventos de capacitação e desenvolvimento.	67,4	Os eventos de capacitação costumam ter caráter básico e de curta duração. Ocorre que estas muitas vezes acabam não sendo utilizados posteriormente pelo servidor, ou quando são, ocorrem muito tempo após capacitação ocorrer.
39. Tenho informações suficientes de todas as áreas da organização e se quais são suas atividades e projetos principais.	43,1	Estas informações costumam constar na intranet ou são recebidas via e-mail, porém são básicas, não atualizadas e não há uma continuidade no acompanhamento das informações sobre as atividades. As atividades e projetos em geral, recorrentemente ficam restritos às lideranças, que acabam transmitindo apenas parte da ideia principal existente. A troca de informações entre diferentes setores depende muito da forma como a gerência ou diretoria são conduzidas.

40. Penso que as informações que recebo oficialmente do departamento são confiáveis; a comunicação é transparente.	56,8	As informações recebidas por e-mail, e formatos oficiais transmitem confiança, porém o que parece gerar insatisfação no servidor são as informações que não chegam a ele.
41. A empresa informa aos funcionários sobre os resultados, dificuldades e avanços no alcance dos objetivos e metas do departamento.	57,4	Os objetivos e metas do ano costumam ser demonstrados no início do segundo semestre, tendo-se pouco tempo para planejamento. Além disso, muitas informações ficam represadas nas gerências. Algumas vezes não há clareza na forma como se propõe o alcance dos objetivos, nas estimativas de metas e como estão são calculadas..
43. As políticas de gestão de pessoas (de carreira, benefícios, remuneração, etc.) são claras e bem divulgadas.	48,2	Estes estão definidos em lei, portanto, para manter-se informado, o servidor deve buscar a lei ou questionar o setor de gestão de pessoas. Não há um canal propriamente detalhado , estruturado específico para este assunto.

Estas sentenças analisadas foram ratificadas com a opinião dos entrevistados, presente na tabela a seguir (tabela 2, questões 1, 2, 3,4,7 e 8) demonstrando potencial para futuro aprimoramento, conforme citado anteriormente.

Tabela 2: Questionamentos da entrevista e respectivas respostas:

<p>1: A respeito do fluxo das informações (direção > Chefias > funcionários) no DMAE, você acredita que estas chegam a maioria dos servidores de forma útil, confiável e transparente?</p> <p>A: Atualmente tem sido muito ruim e geralmente muito informal, acredito que piorou muito com o passar dos anos.</p> <p>B: Parcialmente, já que os servidores das áreas técnicas e da administração possuem melhores condições de acesso aos meios utilizados para o fluxo dessas informações. O operariado, ponta, não.</p>
<p>2: Você acredita que existe uma boa troca de informações entre os diversos setores? Por quê?</p> <p>A: A troca de informações é muito complicada, envolve muita burocracia, com a última reestruturação piorou. E com a recente incorporação do antigo DEP piorou ainda mais.</p> <p>B: O sistema de gestão do Departamento visa garantir isso, mas o alcance não é pleno.</p>
<p>3: Tens recebidos as informações necessárias para o melhor aproveitamento de suas tarefas em sua área nos últimos anos?</p> <p>A: Não, e as sugestões dadas não são consideradas.</p> <p>B: Sim.</p>
<p>4: Você acredita que os resultados, metas e dificuldades são discutidos entre os diversos setores de maneira eficiente?</p> <p>A: Para meu setor não têm sido nem discutidos. Já foi melhor.</p> <p>B: O debate sobre esse importante tema tem se mostrado prejudicado pela redução efetiva dos servidores, infelizmente.</p>

<p>7: No decorrer de sua trajetória no departamento, principalmente nos últimos anos, você acredita que o DMAE investiu em sua capacitação profissional de forma satisfatória?</p> <p>A: Somente aqueles mais generalizados, para todos em geral, específicos para minha área não, foram feitos por conta própria.</p> <p>B: Insatisfatória. O Departamento possui uma Universidade Corporativa e governos recentes reduziram seu orçamento, conseqüentemente sua atuação.</p>
<p>8: Você acredita que o DMAE oferece frequentes oportunidades de desenvolvimento pessoal e técnico?</p> <p>A: Não oferece, principalmente quando a demanda é mais específica de alguma área. Antigamente oferecia mais cursos e eventos.</p> <p>B: Sim, no comparativo com a Administração Centralizada. Porém, com tendência de redução dessas oportunidades.</p>

A comunicação interna (sentença 44, tabela 3, a seguir), por meio de suas ferramentas (intranet, jornal interno, cartazes), não teve boa avaliação, o que reforça a necessidade de aprimoramento. Este item pode ser melhor trabalhado tanto dentro das equipes quanto entre equipes diferentes. Bekin (2004, p.68) comenta que os vários portais que podem ser criados e utilizados em um ambiente de intranet proporcionam aos funcionários acesso a informações compartilhadas, políticas organizacionais procedimentos e ferramentas para promover o planejamento e a tomada de decisões.

Tabela 3: Sentença, média das notas e observação participante:

Sentenças	Nota	Observação Participante
44. Os meios de comunicação interna (intranet, jornal interno, e-mail corporativo, comunicados internos, cartazes, etc.) são claros e úteis para manter-me informado.	68,06	As ferramentas existem, porém, estas acabam servindo apenas para informação geral, não há um canal para o servidor expor sua opinião ou sugestões. Estes canais internos acabam sendo pouco utilizados para promover a imagem do momento da empresa perante os funcionários, com campanhas, materiais e eventos mais direcionados à melhorias acerca do tema tratado.

A respeito das lideranças, Brum (1995, p.47) comenta que as chefias intermediárias, seguindo o fluxo vertical, conforme a pirâmide organizacional, consecutivamente devem repassar as ideias superiores usando recursos de criatividade, capacidade de negociação, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas envolvidas. No departamento, porém, a forma como as lideranças expõem as informações também foi um item que demonstrou baixo desempenho (sentença 38, tabela 4) e seu aprimoramento pode ser

trabalhado, visto que a hierarquia não está permitindo que os demais cargos obtenham um nível de maior qualidade a respeito do dia-a-dia da empresa.

A falta de entusiasmo com os líderes (sentença 89, tabela 4) mostra que o servidor parece não estar à vontade para contribuir com o grupo por não acreditar que a chefia está alinhada ao pensamento dos valores e objetivos da empresa ou que não possui capacitação para atender ao esperado. Segundo Brum (1995, p.51), esse entusiasmo só deve ser alcançado quando a liderança transmitir aos seus liderados que acredita no que está sendo realmente repassado adiante.

Tabela 4: Sentença, média das notas e observação participante a respeito do fluxo de informações e lideranças:

Sentenças	Nota	Observação Participante
38. Percebo que trabalho em equipe e troca de informações acontecem nos níveis superiores (diretorias e gerências) do depto.	58,65	As informações técnicas muitas vezes costumam ficar restritas às chefias, sendo delegada apenas uma parte das informações relevantes. Sendo assim, os servidores de cargo menos relevantes possuem a informação em qualidade e nível inferior, muitas vezes de maneira informal (“conversas de corredor”) a respeito de informações não sigilosas de interesse da organização como um todo.
89. Os líderes da autarquia demonstram um entusiasmo que inspira e contagia toda a organização.	43,75	Muitos líderes acabam executando apenas a tarefa de repassar o trabalho sem o comprometimento esperado com as pessoas, não fornecendo acompanhamento frequente do andamento da atividade, nem um retorno crítico ou sugestivo. As equipes muitas vezes possuem líderes sem a essência da liderança e capacidade de inspirá-los.

Através do resultado das entrevistas da tabela 5, percebe-se que existe a percepção de que os feedbacks nem sempre estão presentes como deveriam, nem na intensidade ideal. Em alguns casos, conforme a resposta do participante B, este possui o feedback adequado em sua percepção mas reconhece haver deficiência neste quesito em outros setores.

<p>Tabela 5: Questionamentos da entrevista e suas respostas:</p> <p>6: Você recebe com frequência informações sobre seu desempenho (Feedbacks) por parte de suas chefias? A: Somente no PDI anual, minhas chefias só comentam algo quando se erra. B: Sim, mas isso não ocorre em todos os setores.</p>
--

15. Acredita que as lideranças possuem capacitação e competência para estarem na posição em que se encontram?

A: Acredito que até possuem capacitação em suas áreas, mas não sabem lidar com as pessoas nem transmitir o que pensam. Não há importância com as relações entre os membros das equipes.
B: Nem todas possuem o acúmulo necessário, conhecimentos adquiridos, para liderarem de forma plena. A origem disso está na nefasta opção política de redução dos quadros de servidores concursados (efetivos) que não possibilitam opções de seleção na linha sucessória.

Acerca da remuneração adequada como forma de reforço positivo no sentido de criar um processo de motivação, com atração ou rejeição para alguma atividade ou evento (REEVES, 2005, p.102), percebe-se que não há muitas alternativas para melhorar este cenário na diretoria estudada e no Departamento como um todo, em virtude destes fatores necessitarem de leis específicas e questões políticas para serem aprimorados. O processo de perda de benefícios (sentença número 67, tabela 6) bem como a redução salarial (sentença 51, tabela 6) em função da inflação remete como um ponto favorável à desmotivação dos servidores, visto que este aspecto possui grande relevância na questão motivacional, mostrando o aspecto dos fatores higiênicos do estudo motivacional (VERGARA, p.45, 2013).

As sentenças 88, 94, 99 e 100, da tabela 6, questionam a eficiência administrativa do departamento, o planejamento para manter-se no mercado e a baixa motivação dos servidores em geral na percepção dos participantes das pesquisas. Tais fatores são válidos para estes questionamentos, visto os estudos de concessão no qual a empresa está incluída, correndo o risco de ter suas funções concedidas para empresas privadas ou tendo setores envolvidos em terceirizações. Estas terceirizações já ocorrem a diversos anos, substituindo tarefas antes realizadas por servidores, e estas tarefas, muitas vezes são mal reportadas ou mal executadas, ocasionando um maior agravamento no fluxo da comunicação interna, além de um sentimento de apreensão no servidor que vê uma possível substituição do seu trabalho.

Tabela 6: Sentenças, média das notas e observação participante a respeito da remuneração e benefícios:

Sentenças	Nota	Observação participante
-----------	------	-------------------------

<p>67. Os benefícios oferecidos (bolsas de estudos, farmácia, atendimento médico, odontológico, psicológico, social e nutricional, plano de saúde, convênios) são satisfatórios e atendem minhas principais necessidades.</p>	<p>55,8</p>	<p>Alguns benefícios como bolsas de estudos e auxílio farmácia deixaram de existir nos últimos anos. A área médica perdeu pessoal e não houve reposições. O plano de saúde depende de adesão individual.</p>
<p>51. Na autarquia as pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.</p>	<p>46,8</p>	<p>É perceptível o descontentamento com os salários na autarquia (principalmente aqueles que não são de nível superior), porém, o aumento salarial no serviço público depende de lei específica e o momento não é favorável para aumentos. Além disto, não se têm corrigido o salário de acordo com a inflação há alguns anos. Contudo, prover remuneração adequada é um dos objetivos quando se implementa um plano de Endomarketing.</p>
<p>88. Considero que de modo geral a autarquia é bem administrada; é uma organização eficiente e eficaz.</p>	<p>60,2</p>	<p>O fato de a autarquia estar presente em um estudo de concessão para a iniciativa privada, bem como a grande perda de pessoal e de investimentos em infraestrutura coloca em questionamento suas últimas administrações, quanto à sua eficiência.</p>
<p>94. A autarquia tem feito as mudanças necessárias para garantir sua permanência no mercado, sem deixar de se um órgão público.</p>	<p>58,9</p>	<p>Atualmente a autarquia faz parte de um estudo de concessão para a iniciativa privada, de modo total ou parcial e ainda não se sabe qual será o seu destino. Isto acaba causando muita apreensão perante os servidores. Existe o questionamento de que o departamento não possui condições financeiras para universalizar seu tratamento de esgoto a atualizar a infraestrutura de água.</p>
<p>99. Sinto um alto grau de energia e motivação para realizar o meu trabalho na autarquia.</p>	<p>60,71</p>	<p>É de entendimento deste autor, e da maior parte de sua equipe, que o ambiente, nos últimos 5 anos, não tem sido positivo no quesito motivação. Não há a percepção de ações para aprimorar a situação.</p>
<p>100. Acredito que, de modo geral, os servidores sentem-se muito satisfeitos e motivados para trabalhar na autarquia.</p>	<p>49,5</p>	<p>A autorrealização é um fator que aparenta não estar sendo alcançado por boa parte dos servidores. Não é visto um programa que promova maior interação entre servidores, bem como no incentivo à participação na tomada de decisões. Terceirizações de tarefas de alguns setores, por intermédio de empresas terceirizadas, contratadas por meio de licitação, também influenciam a motivação na empresa. Além da perda de benefícios, falta de um plano de carreira e da falta de reconhecimento.</p>

O teor destas sentenças é reforçado com os comentários da entrevista da tabela 7, a seguir, onde fica há concordância de que muitos benefícios foram perdidos com o passar dos anos, possivelmente por decisões das

administrações, e isto resulta num ambiente favorável à insatisfação e desmotivação pessoal.

Tabela 7: Questionamentos da entrevista e suas respostas:

<p>5: Em toda sua trajetória no departamento, você acredita que teve benefícios reduzidos (carreira, remuneração, bolsas, etc.)? E como isto influenciou na sua forma de trabalhar?</p> <p>A: Foram reduzidos muitos benefícios, tanto aqueles de carreira como os de bolsas de estudo. Já se teve auxílio farmácia, atualmente só se tem um médico (prestes a se aposentar), já se teve até enfermaria e ambulância. Fora que quase todos setores tem falta de servidor. Com tantas perdas, perde-se o incentivo pelo trabalho.</p> <p>B: Sistemáticamente, últimos Governos (todos os níveis: municípios, estados, país) veem o servidor público como vilão. Políticas que retiram benefícios dos servidores públicos são praticas correntes. Afinal, terceirizar garante uma relação promíscua entre o Contratado e o Gestor Político.</p>
<p>13: Acredita que sua trajetória foi de grande motivação pessoal no departamento?</p> <p>A: Como disse antes, o ambiente era muito mais positivo, em todos os sentidos, mas nos últimos 10 anos só têm piorado.</p> <p>B: Senso comum que a estima dos servidores está em declínio, incluo-me nisso e a desmotivação é inerente.</p>
<p>12: Você imaginava seguir toda sua carreira no departamento ou hesitou algumas vezes?</p> <p>A: Pensava que sim, que seguiria a profissão somente aqui, mas se fosse mais jovem e tivesse entrado mais recentemente, talvez procurasse outras alternativas profissionais.</p> <p>B: Não pretendo, e oportunidades serão analisadas no seu devido tempo.</p>

A estrutura física de trabalho da diretoria (sentenças 75,82 e 84, tabela 8, a seguir), na forma de equipamentos, sistemas e equipamentos de informática, apesar de mostrar certa insatisfação, tem melhorado nos últimos anos e se mostra adequada, porém, isto não é um fato suficiente para gerar motivação, apenas contribui para não reduzi-la (ZANELLI et. Al, 2014, p.152).

Tabela 8: Sentenças, média das notas e observação participante a respeito das condições de trabalho:

Sentenças	Nota	Observação Participante
75. Minha área física de trabalho (limpeza, organização, ventilação, iluminação, ruído, etc.) contribui para um bom ambiente de trabalho.	64,29	Em geral contribui para um bom ambiente, porém o prédio da diretoria não possui acessibilidade.
82. Os sistemas e a estrutura de informática da autarquia estão adequados às atividades da minha área.	55,36	Estas estruturas se mostram adequadas e compatíveis com as necessidades.
84. A minha área me fornece os recursos e as condições necessárias para que eu	66,36	Recursos físicos e digitais são fornecidos para o trabalho adequado. Salvo casos específicos.

possa trabalhar com qualidade e produtividade.		
--	--	--

A tabela 9, com sua questão da entrevista, mostra que dependendo do setor as necessidades são atendidas parcialmente, e que quando se trata de uma área mais específica, têm-se os equipamentos, mas nem sempre estes encontram-se em boas condições de funcionamento, necessitando manutenção e não sendo correspondidos.

Tabela 9: Tabela 10: Questionamentos da entrevista e suas respostas:

<p>10: Você acredita que a infraestrutura física, estrutura de equipamentos e softwares estão adequados com suas necessidades?</p> <p>A: Acredito que sim, porém, não há manutenção dos equipamentos da minha área quando estragam. Também perdemos em transporte, que possuía mais veículos mais adequados para as tarefas de campo, hoje muitas vezes não se vai a campo por não ter veículo onde caibam a equipe mais instrumentos.</p> <p>B: Necessidades parcialmente atendidas. Para exemplificar, equipamentos, hardware, com defasagem de aproximadamente 5 anos.</p>
--

Tratando-se da gestão do desempenho, percebem-se baixas notas na avaliação das sentenças 49, 50 e 61 (tabela 10). Estas têm a ver com a desconfiança em relação ao mérito pessoal e reconhecimento para conquistar evolução profissional. Portanto devem ser tomadas atitudes para promover a valorização do indivíduo o grupo e a integração baseada nos valores e objetivos da empresa. Estes aspectos estão entre os critérios necessários para se criar motivação em um programa de Endomarketing, conforme Bekin (2004, p.89).

Conforme Berry e Parasuraman (1992), o estímulo do trabalho de equipe e a promoção do planejamento do serviço ou produto para atrair, motivar e reter o cliente interno são algumas das ações necessárias após o implemento um programa de Endomarketing, para avaliação da efetividade do programa. As sentenças 58, 62 (tabela 10), porém, mostram fatores que, embora não tenha sido implementado o programa, já se mostram como um entrave à sua execução e conseqüentemente influenciam na motivação dos indivíduos.

Tabela 11: Sentenças, média das notas e observação participante a respeito das condições de trabalho:

Sentenças	Nota	Observação Participante
49. Acredito que posso crescer profissionalmente e desenvolver minha carreira aqui na autarquia.	60,19	Devido à estrutura de cargos e a inserção por concurso público, não é possível progredir entre diferentes cargos, somente acrescentar algum avanço por tempo de serviço ou conquistar função gratificada/comissionada (estas por indicação).
50. A autarquia oferece aos funcionários oportunidades frequentes para o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos.	63,89	Nos últimos anos foram bastante reduzidas as ofertas de capacitações, e seu aproveitamento depende muito das lideranças.
61. Sinto que sou valorizado e importante para a autarquia.	64,35	Por não costumar existir <i>feedbacks</i> frequentes em muitas equipes, apenas a cobrança depois de dada uma tarefa, portanto a sensação é de que não há valorização e relevância, ou pelo menos esta não é demonstrada. Depende individualmente de cada liderança.
58. Penso que a distribuição de tarefas aos funcionários é justa.	57,41	A divisão de tarefas é feita pela respectiva chefia, porém, é perceptível que existe grande discrepância entre volume de tarefas entre membros de mesma equipe, no ponto de vista deste autor.
62. A autarquia demonstra uma real e sincera preocupação com o bem-estar de seus funcionários.	54,25	Geralmente quando se trata de algum fator relacionado ao bem-estar, este é divulgado por e-mail e tratado em alguma palestra ou workshop, não ocorre algum trabalho contínuo ou de maior elaboração com aspectos mais relevantes sobre as equipes.

Com a análise da tabela 11, percebe-se que o bem-estar dos funcionários, não é uma percepção unânime nos setores da autarquia, mas oferece um contraponto à distribuição de tarefas, que conforme os entrevistados, em seus setores, têm sido bem distribuídas.

Tabela 12: Tabela 13: Questionamentos da entrevista e suas respostas:

<p>14: Acredita que o DMAE se importa com o bem-estar dos seus servidores?</p> <p>A: Depende de setor, da diretoria.</p> <p>B: O Departamento, ou o que resta dele, sim. Visto que os últimos Governos, ao retirarem benefícios dos servidores, deixam latente que não se importam.</p>
<p>9: Você acredita a distribuição de tarefas é justa no seu setor/gerência?</p> <p>A: A distribuição tem sido parelha. Têm se mantido com o tempo.</p> <p>B: Sim.</p>

A questão da falta de feedbacks mais frequentes (sentença 45, tabela 11) e adequados por parte das lideranças (o reforço contínuo das atitudes baseadas nos valores compartilhados entre os indivíduos, segundo BEKIN, 2004, p.89), também reflete as baixas notas quando se trata do reconhecimento e mérito pessoal, bem como a ocorrência de retrabalho (sentença 81, tabela 12). Pode-se trabalhar a questão da maior participação das equipes nas tomadas de decisões e, também, a questão da interação entre os grupos de servidores, como a integração entre equipes possui relevante potencial para ser aprimorada (sentença 65, tabela 12). Esta integração deve ser estimulada pelas lideranças de acordo com Bekin (2004).

Tabela 14: Sentenças, média das notas e observação participante a respeito dos feedbacks e integração:

Sentenças	Nota	Observação Participante
45. Recebo com frequência informações sobre como estou realizando o meu trabalho que ajudam a melhorar meu desempenho.	54,17	Não existe uma frequência relevante de <i>Feedbacks</i> , além de variar conforme a equipe, mas na maior parte do tempo costuma-se trabalhar sem a informação de como o trabalho vem sendo observado. Geralmente vem na cobrança da chefia, próximo à data da atividade deve ser finalizada. Anualmente ocorre o PDI (Plano de desenvolvimento Individual), e esta acaba sendo muitas vezes a única oportunidade de retorno de desempenho.
81. Na minha área não existe retrabalho.	48,47	Muitas vezes, devido às deficiências de comunicação entre a própria equipe, ocorre retrabalho em grande volume, pois os diversos membros da equipe não sabem exatamente qual atividade os outros estão executando.
65. Existe integração e cooperação entre as equipes de diferentes áreas.	59,09	Geralmente ocorre na transferência de tarefas ou questionamentos sobre atuação acerca de um determinado assunto.

Com os comentários dos entrevistados na tabela 13, sustenta-se a ideia de que os *feedbacks* e o PDI não estão ocorrendo em todos os setores, e possuem potencial para serem aprimorados pelas chefias, gerências e direção.

Tabela 15: Tabela 16: Questionamentos da entrevista e suas respostas:

6: Você recebe com frequência informações sobre seu desempenho (Feedbacks) por parte de suas chefias?
A: Somente no PDI anual, minhas chefias só comentam algo quando se erra.

2.3 APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Esta etapa do Projeto Aplicado mostra a proposta de solução para os problemas apresentados, fundamentada nas etapas anteriores desde o referencial teórico até o entendimento aprofundado do problema.

Para isto, objetiva-se indicar propostas de ações que possam ser realizadas na diretoria estudada. As ações que são propostas no âmbito da diretoria devem ter o conhecimento, aval e apoio do setor de gestão de pessoas, para serem realizadas, e, caso mostrem bons resultados, possam ser utilizadas posteriormente nas demais diretorias do Departamento.

As ações escolhidas são propostas com base no formato 5WH2 (tabela 14). Como primeira ação propõe-se, na temática da comunicação interna, o aprimoramento da intranet, para melhorar o fluxo das informações gerais acerca dos projetos e metas e sua interação fragilizada com o servidor. A ação seguinte indica implantar informe dos compromissos da direção, uma ação para aprofundamento do processo da informação remetida os níveis mais baixos da hierarquia. Como próxima ação, indica-se a realização de palestras trimestrais para aproximar a direção dos servidores, e reforçar a ação anterior.

As próximas ações são relacionadas às equipes e coordenações, iniciando com a aplicação de reuniões mensais mais formais e semanais, com propósito mais informal, para promover a troca de informações sobre o desenvolvimento das tarefas pelas equipes (criação do ambiente de maior interação) e consecutivamente proporcionarem a valorização do indivíduo no grupo. A ação proposta seguinte contribui para inserir uma cultura de maior frequência de *feedbacks* entre as chefias e seus subordinados. Depois vem a proposta de incluir a capacitação de lideranças para formar líderes qualificados e engajados, e, seguindo esta, visando seu reforço, vêm a formação de facilitadores internos.

Finalizando apresentam-se as ações que têm como objetivo aperfeiçoar o Plano de Desenvolvimento Individual existente, e, as atividades

integradoras, que visam proporcionar uma maior aproximação entre as diferentes equipes, baseada nos objetivos e valores da empresa, bem como a troca de informações que inspirem uma participação que venha a influenciar na motivação individual e do grupo.

Tabela 17: ações 5W2H:

5 W					2 H	
O que? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Aprimorar o ambiente da Intranet com canal para o servidor, além de atualizar as informações constantemente.	As ferramentas já existem, mas tem potencial para aprimoramento, podendo facilitar a comunicação interna.	Ambiente virtual de intranet.	Setores de TI e de Comunicação.	A partir de 01/09/2020.	Promovendo atualização constante das ferramentas e criando canal de acesso rápido a informações compartilhadas para servidor, que reúna as políticas organizacionais, procedimentos e ferramentas para conectar os diferentes setores.	Tempo dos envolvidos.
Implantar informe aos funcionários sobre os compromissos da direção da empresa.	Para fazer o servidor se sentir parte da empresa.	O Informe pode ser publicado no jornal eletrônico mensal, e-mail e intranet.	Elaborado pela diretoria geral e setor de comunicação.	A partir de 01/09/2020, de forma mensal.	Através de maior aproveitamento das ferramentas de comunicação interna.	Tempo dos envolvidos.
Palestras com as direções para alinhamento.	Proporcionar maior contato direto entre as diretorias e servidores.	Nos auditórios.	Diretores, líderes e servidores.	Trimestralmente.	A direção traz para os servidores, as informações sobre as atividades em geral, dificuldades que estão sendo encontradas e questões de planejamento.	Duração de uma a uma hora e meia por encontro.

Realizar reuniões para discutir as tarefas realizadas e quais as próximas a cumprir.	Para gerar um maior alinhamento na equipe e integração quanto às diferentes tarefas em cumprimento.	Sala de Reuniões ou Auditório do prédio.	Lideranças e liderados.	Mensalment e. A partir de 01/09/2020.	Atividade ocorre com a orientação do líder e participação de toda equipe.	De uma a três horas de duração.
Deve ocorrer reunião mais informal entre os envolvidos de cada setor.	Visa maior atenção às tarefas a executar na semana, como executá-las. Discussão sobre o cotidiano da equipe e suas tarefas.	Na própria sala de cada equipe, sala de reuniões ou auditório.	Chefias das equipes e seus liderados.	Uma vez na semana. A partir de 01/09/2020.	Atividade ocorre como um <i>brainstorming</i> tratando dos objetivos e atividades a enfrentar na semana.	De meia hora a uma hora e meia de duração.
<i>Feedbacks</i> Contínuos.	Para simplificar os objetivos e deixá-los mais alinhados com a necessidade e propósito da equipe na empresa. Facilitando assimilação dos objetivos pelo servidor, fazendo que este se sinta mais engajado no grupo e empresa.	Na própria sala da equipe ou sala de reuniões, não precisando ser um ato formal.	Cada servidor e sua liderança direta.	A partir de 01/09/2020.	Inicialmente, o RH, ou empresa especializada devem realizar treinamento de capacitação sobre os <i>feedbacks</i> contínuos. A seguir, devem ser testados, em dinâmicas de grupos e atividades de integração. Por último deve ser implementada e incentivada como atividade rotineira.	O <i>feedback</i> rotineiro não tem tempo certo de duração, mas o processo até implementá-lo pode levar meses.

<p>Capacitação das lideranças.</p>	<p>Para desenvolver os líderes sobre prática de gestão pessoas. Conhecimento e prática sobre o assunto.</p>	<p>Nas salas do RH ou em empresas especializadas contratadas.</p>	<p>Gerentes, coordenadores e líderes de equipe.</p>	<p>Primeiramente, até o final de 2020. Depois, anualmente, para abranger aquelas novas lideranças que venham, a surgir e atualizar as existentes.</p>	<p>Atividade organizada pelo RH. Curso de formação.</p>	<p>Esta capacitação deve ser contínua e aprimorada semestralmente, seja por facilitadores internos ou externos.</p>
------------------------------------	---	---	---	---	---	---

5 W					2 H	
O que? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Formar facilitadores internos e oficinas.	Fara facilitar o implemento dos <i>feedbacks</i> contínuos	Nas dependências do RH.	Servidores do RH, líderes de equipes e demais servidores interessados.	Anualmente devem ser formados facilitadores e, posteriormente devem ter cursos de atualização.	Cursos de formação internos através da universidade corporativa.	Tempo dos envolvidos.
Aperfeiçoamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) existente.	O PDI anual ocorre uma vez ao ano e seu resultado é discutido no ano seguinte. Deve ser melhor aproveitado.	Sala da equipe ou sala de reuniões.	Entre o líder da equipe e seus servidores imediatos.	A partir de 01/09/2020.	Encontros semestrais para analisar o andamento do plano e discutir sobre os problemas encontrados.	Duração de uma a uma hora e meia por encontro.
Atividades Integradoras.	Aproximar a relação entre os servidores de mesmas ou diferentes equipes.	Praças e outros locais abertos.	Todos servidores da diretoria.	Semestralmente.	Através de atividades dinâmicas integradoras (como jogos interativos para desenvolver a criatividade).	Atividades de pelo menos uma hora de duração.

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

O presente momento da autarquia, bem como seus últimos anos, conforme apresentado no aprofundamento do problema, demonstraram percepções negativas quanto ao contexto do Endomarketing e da Motivação na diretoria estudada, e, isto reforça o quanto é necessário tomar atitudes para aprimorar a comunicação entre os diversos setores e a consequente influência que estas possíveis ações podem influenciar na motivação dos indivíduos. Os resultados das ações propostas podem ser muito positivos mesmo que suas execuções possam demandar de médio a longo prazo para ocorrer.

Com a capacitação das lideranças e a criação de facilitadores internos, o cenário torna-se apropriado para a inserção dos *feedbacks contínuos* no dia-a-dia das equipes. Isto proporciona melhor alinhamento entre os servidores membros das equipes, incrementa as tarefas e aprimora a integração entre liderança e liderados. A ocorrência de mais reuniões entre as próprias equipes, tanto formais quanto informais, permite um maior envolvimento do servidor, podendo este ser cada vez mais parte integrante da tomada de decisões.

Ao aprimorar o ambiente da intranet, expande-se o compartilhamento de informações, fornecendo uma ferramenta rápida para conectar diferentes setores e agregar conhecimento acerca da realidade da empresa, das suas políticas organizacionais e dos procedimentos necessários a qualquer funcionário.

O aperfeiçoamento do Plano de desenvolvimento individual é essencial para o servidor manter-se informado da sua trajetória na equipe, revisar seus objetivos e obter qualquer que seja o retorno sobre sua atividade perante o departamento.

A existência de palestras dos diretores para os servidores, em conjunto com o informe dos compromissos da direção, reforça a percepção do servidor em fazer parte da empresa e permite uma maior aproximação entre níveis hierárquicos que muitas vezes acabam estando muito distantes.

Por fim, as atividades integradoras, permitem maior contato e integração entre pessoal de diferentes setores, que muitas vezes não tem oportunidade alguma de interagir. Esta ação acaba fortalecendo as relações e o sentimento de equipe.

4. APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO

A aplicação da proposta dentro dos prazos previstos não foi possível devido ao momento de incertezas e mudanças nas rotinas de trabalho decorrentes da pandemia de 2020. Contudo, este projeto será apresentado à direção e ao setor de gestão de pessoas, como uma sugestão de sucessivas ações que poderão ser tomadas para aprimorar o ambiente futuro da diretoria e, futuramente, nos demais setores da autarquia estudada.

A aplicabilidade do que se propõe, também deverá levar em conta os rumos da gestão da autarquia, bem como suas prioridades.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

Durante mais de meio século a autarquia em estudo vem servindo ao município de Porto Alegre, operando dentro de suas atribuições. Mais recentemente, com a análise da última pesquisa de clima organizacional analisada, percebeu-se que havia baixas avaliações nas questões que tratam da motivação dos servidores da autarquia, com evidência à diretoria estudada, e na sua comunicação interna. A partir daí, com o estudo da pesquisa em conjunto com observação participante e entrevistas com servidores antigos, percebeu-se que desde o ano de 2014, até o presente momento, os aspectos motivacionais e de comunicação tem realmente apresentado sinais de que precisam de melhorias e mais atenção por parte da administração.

Tal situação não se confirma apenas no apontamento de motivos, mas na constatação de que não têm ocorrido ações por parte da administração para que se mude a maneira de como os assuntos aqui abordados evoluam e possam tornar o cenário mais positivo. As ferramentas que influenciam na comunicação e na criação de um ambiente de bem-estar entre os servidores não têm sido trabalhadas conforme preconizam os estudos teóricos e como as pessoas percebem que deveria ser.

Com isso, surge o desalinhamento entre setores, níveis hierárquicos, e estes acabam passando por constantes desentendimentos, não apresentando a ideia de união, mas acarretando em uma desorganização. Isto impacta diretamente na percepção dos funcionários a respeito do cotidiano de suas tarefas e nas suas expectativas futuras de desenvolvimento pessoal.

Portanto foram propostas ações que podem ser tomadas para reverter este quadro e desenvolver os setores e conseqüentemente seus funcionários, buscando um ambiente com maior alinhamento e aprimoramento na comunicação e integração pessoal.

Para as próximas administrações a gerir gestão esta autarquia, fica este estudo como uma ferramenta que apontou alguns fatores que levaram a não se ter êxito na motivação de grande parte dos servidores ativos, em parte pela questão que envolve a comunicação, em parte no que se refere a pensar

no funcionário motivado como uma engrenagem essencial para manter uma organização eficiente e produtora. Isto acarreta também na própria existência futura desta autarquia como fora conhecida um dia e respeitada pelos seus servidores e sociedade.

REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. X ed. São Paulo, Makron Books, 1995.

BEKIN, S.F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

BERRY, L. L., & PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo. Maltese-Norma, 1992.

BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 3.ed. Porto Alegre. Comunicação integrada Editores, 1995.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul**. Revista de Administração IMED, v. 7, n. 1, p. 114-136, 2017.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 8.ed. Barueri, São Paulo. Manole, 2016.

DIAS, ROBERTO, S. **Gestão de Marketing**.2.ed. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502126725/>. Acesso em: 2019.

GEORGE, W.R. **Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level**. Journal of Business Research, 20 (1), 63-70. 1990.

MINADEO, ROBERTO. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo. Atlas, 2008.

OCHOA, C. G. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing**. ECCOM, 2014.

REEVE, JOHN MARSHALL. **Motivação e Emoção**. 4.ed. Rio de Janeiro. LTC. 2005.

RICHARDSON, R Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª edição. São Paulo; Grupo GEN, 10/2017. 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 30 Jun 2020.

SILVA, SABRINA; LIRA, RODRIGO ANIDO. **Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-Rj**. Humanas Sociais & Aplicadas, v. 4, n. 9, 2014.

SILVA, LISIANE VASCONCELLOS DA; SACCOL, AMAROLINDA ZANELA (ORG.). **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2012. 102 p. (EAD). ISBN 9788574315188.

VERGARA E CONSTANT, S. **Gestão de Pessoas**. 13.ed. São Paulo, 2013.

ZANELLI, CARLOS, J.BORGES-ANDRADE, EDUARDO, J. BASTOS E BITTENCOURT, A. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre. Artmed, 2014.

APÊNDICE A – QUESTÕES DA ENTREVISTA REALIZADA

Entrevista sobre Endomarketing e motivação em uma Autarquia Pública, parte integrante do projeto aplicado de Eduardo Nunes Sperb para conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do rio dos Sinos - Unisinos;

Dados do Participante

- Nome (opcional):
- Cargo atual:
- Tempo de serviço na autarquia:

Questões a responder:

- 1: A respeito do fluxo das informações (direção > Chefias > funcionários) no DMAE, você acredita que estas chegam a maioria dos servidores de forma útil, confiável e transparente?
- 2: Você acredita que existe uma boa troca de informações entre os diversos setores? Porquê?
- 3: Tens recebidos as informações necessárias para o melhor aproveitamento de suas tarefas em sua área nos últimos anos?
- 4: Você acredita que os resultados, metas e dificuldades são discutidos entre os diversos setores de maneira eficiente?
- 5: Em toda sua trajetória no departamento, você acredita que teve benefícios reduzidos (carreira, remuneração, bolsas, etc.)? E como isto influenciou na sua forma de trabalhar?
- 6: Você recebe com frequência informações sobre seu desempenho (Feedbacks) por parte de suas chefias?
- 7: No decorrer de sua trajetória no departamento, principalmente nos últimos anos, você acredita que o DMAE investiu em sua capacitação profissional de forma satisfatória?
- 8: Você acredita que o DMAE oferece frequentes oportunidades de desenvolvimento pessoal e técnico?
- 9: Você acredita que existe uma distribuição de tarefas justa no seu setor/gerência?
- 10: Você acredita que a infraestrutura física, estrutura de equipamentos e softwares estão adequados com suas necessidades?
- 11: Quais os pontos positivos e negativos que mais marcaram sua trajetória no departamento?
- 12: Você imaginava seguir toda sua carreira no departamento ou hesitou algumas vezes?
- 13: Acredita que sua trajetória foi de grande motivação pessoal no departamento?
- 14: Acredita que o DMAE se importa com o bem-estar dos seus servidores?
- 15: Acredita que as lideranças possuem capacitação e competência para estarem na posição em que se encontram?

ANEXO A – PARTE DOS DADOS DA PESQUISA DE CLIMA UTILIZADA COMO BASE

Distribuição da amostra conforme estrutura de Diretorias e Gerências

Diretorias e Gerências	População %		Amostra %		Representatividade
	Frequência	%	Frequência	%	%

Diretoria de Gestão e Desenvolvimento

	%		%		Representatividade
DD	4	3,10%	3	5,36%	75,00%
GPLA	24	18,60%	15	26,79%	62,50%
GEST	13	10,08%	11	19,64%	84,62%
GEPO	88	68,22%	27	48,21%	30,68%
Não responderam		0,00%	0	0,00%	0,00%
Sub total	129	5,82%	56	4,84%	60,00%

Diretoria	DIRETORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
Gerência	GPLA, GEST e GEPO
Coordenação	

GRUPO DE CARGOS	Freq	%
Operacional	7	12,50%
Técnico	8	14,29%
Administrativo	6	10,71%
Nível Superior	15	26,79%
Gestores	10	17,86%
Estagiários	10	17,86%
Não Responderam		0,00%
Total	56	100,00%

TEMPO DE SERVIÇO	Freq	%
Até 5 anos	20	35,71%
Até 10 anos	1	1,79%
Até 15 anos	6	10,71%
Até 20 anos	10	17,86%
Até 25 anos	2	3,57%
Mais de 25 anos	15	26,79%
Não Responderam	2	3,57%
Total	56	100,00%

TURNO DE TRABALHO	Freq	%
Administrativo	53	94,64%
Plantão 12 x 36 - Dia	1	1,79%
Plantão 12 x 36 - Noite		0,00%
Não Responderam	2	3,57%
Total	56	100,00%

FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

	DMAE 2014	Diretoria Geral	Diretoria Gestão Administrativa	Diretoria Gestão e Desenvolvimento	Diretoria Relacionamento com o Cliente	Diretoria Operações	Diretoria Tratamento e Meio Ambiente
Resultados	59,0	67,69	60,61	64,31	54,36	58,19	60,90
I Liderança	66,07	70,24	65,60	74,73	63,64	65,15	68,49
II Gestão de Talentos	73,38	76,43	73,79	78,46	68,09	74,92	72,67
III Gestão do Conhecimento	55,49	67,08	57,10	61,12	52,75	53,97	56,31
IV Gestão do Desempenho	50,71	60,23	52,54	56,78	44,74	50,93	50,77
V Gestão da Remuneração	53,78	63,11	60,57	53,69	52,34	49,62	56,39
VI Gestão das Relações	52,93	62,05	56,77	60,53	49,72	50,16	55,09
VII Gestão das Condições de Trabalho	56,79	66,47	56,43	59,54	52,81	56,17	61,51
VIII Gestão da Identidade	58,80	70,83	62,27	61,55	49,56	59,71	59,40

0 50 75 100
INSATISFAÇÃO SATISFAÇÃO PARCIAL SATISFAÇÃO