

## **Gestão de Pessoas e Capital Intelectual no Mundo Acadêmico Brasileiro**

**Marly Cavalcanti  
Madalena Oliveira Lima Barbalho**

### **RESUMO**

As saídas estruturais para a universidade pautadas nos limites das manifestações do problema político-econômico que a sociedade brasileira enfrenta atualmente, exigem uma melhor compreensão do sentido de seu capital intelectual. Este problema manifesta-se na universidade ( e ,evidentemente, não apenas nela ) por meio de aguçamento do crônico problema da falta de recursos. Diante dessa manifestação, alguns intelectuais que atuam na Universidade particular, como a PUC/SP, são levados a propor modelos alternativos de direção e manutenção da universidade, onde os recursos, continuando a vir dos alunos, deveriam passar a vir, também, de ex-alunos, de organismos da sociedade civil e, mais regularmente e em quantidade mais substantiva, do governo. A realização de tal modelo produziria a “publicação” da universidade particulares endomarketing é extremamente, relevante para a compreensão do papel do professor neste momento de crise pelo qual a universidade passa, o artigo compara duas instituições, buscando entender os reflexos da crise sobre seus professores.

### **TEMA DO ESTUDO**

Tanto as universidades públicas como as particulares, que não tenham em suas denominações a palavra universidade apenas fachada, enfrentam atualmente mais um momento de aguçamento do problema, de certa maneira crônico, de recursos para financiar o ensino, a pesquisa e os serviços na quantidade e com o rigor científico- filosófico que os verdadeiros interesses da maioria da população brasileira estão a exigir.

### **OBJETIVO DO TRABALHO**

A questão universitária hoje, para ser encaminhada de maneira articulada com os interesses da maioria da população brasileira, e não contra ela, tem de ser dirigida por pessoas que demonstrem sua competência, não apenas e, fundamentalmente, em suas especialidades; tem de ser encaminhada por dirigentes com competência(conhecimento, vontade e coragem) política exigida pela gravidade e complexidade apresentada pela situação. Sabemos ser uma atuação muito difícil.

### **MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O trabalho está dividido nas seguintes etapas: Inicialmente será apresentado um estudo teórico, de referência, a partir de publicações e artigos na área, numa segunda etapa será apresentado um estudo de caso comparativo entre duas instituições de ensino, com questões elaboradas, a partir, de um protocolo previamente, definido, e, finalmente, serão apresentadas conclusões e reflexões a partir dos dados obtidos tendo como base o referencial teórico apresentado.

### **RESULTADOS**

Pode-se dizer que estes professores são, totalmente, focados no trabalho de docência. Aplicamos a técnica fatorial que não proporcionou, conforme explicamos, os resultados esperados e decidimos aplicar a análise de frequências absolutas e relativas.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

O segundo caso ilustrativo da não utilização do endomarketing ocorre em uma conceituada universidade filantrópica confessional da cidade de São Paulo que atravessa grave crise financeira, o caso foi colhido em 2005 pelos autores, utilizando o questionário de Vasconcelos 2003, os dados foram analisados por meio do software SPSS 11.0 for Windows e, inicialmente, submetidos à análise fatorial, na qual, se buscou identificar os construtos ou dimensões, básicas através, da redução do número de variáveis, para o ano de 2005, na instituição analisada, optou-se pelo agrupamento não hierárquico e pelo método *K-means* por apresentar os melhores resultados. Assim, houve a identificação de três grupos bem distintos, submetidos a uma avassaladora intervenção com demissões em massa.

### CONCLUSÃO

Os estudos comparativos revelaram que as duas instituições de ensino superior privado não utilizaram a ferramenta do endomarketing, desconhecendo que os docentes são portadores de necessidades, desejos e esperanças que devem ser, atenciosamente, consideradas pelas instituições de ensino. Estas instituições deveriam desenvolver produtos e serviços que fossem atraentes aos olhos de seus professores.

**Palavras- Chave:** Universidades. Problemas financeiros. Pesquisa de endomarketing.

### 1 INTRODUÇÃO

Tanto as universidades públicas como as particulares, que não tenham em suas denominações a palavra universidade apenas fachada, enfrentam atualmente mais um momento de aguçamento do problema, de certa maneira crônico, de recursos para financiar o ensino, a pesquisa e os serviços na quantidade e com o rigor científico- filosófico que os verdadeiros interesses da maioria da população brasileira estão a exigir.

Em situações como esta e em momentos de intensificação das investidas como a situação em que nos encontramos, hoje, na PUC/SP, alienada, fiduciariamente, ao Banco Bradesco, devendo, mais, de cem milhões de reais e, imediatamente, diante da falta de direção e organização mais sólidas no bojo da sociedade, muitos se sentem atônitos e acuados no interior da universidade. E essa paralisia de muitos, mais que passividade, é alimentada pelos grupos que só conseguem e/ou têm interesse em atuar ignorando, ou não tomando posições claras diante das causas fundamentais dos problemas universitários em particular e político-econômicos em generalizando, é, ainda, tomada, muitas vezes, como expressão de apoio a posições limitadas e muitas vezes favoráveis à intervenção da Igreja Católica Apostólica Romana que a rigor nunca aportou recursos como Mantenedora para a Universidade. É necessário que os professores decidam romper o imobilismo neste processo e manifestem clara e abertamente suas posições diante da situação e das possibilidades (regressistas e progressistas) que ela representa. A necessidade de não ficar nas aparências:

Como é possível compreender com algum esforço, inclusive de memória, a questão de saber se o déficit é de quatrocentos milhões ou de bilhão chega a ser de menor importância.

Em primeiro lugar porque, já, é há muito tempo de nosso conhecimento, os números são sempre muito pouco confiáveis. Os professores, alunos e funcionários já tiveram várias provas anteriores de que as diferentes reitorias têm pouco controle sobre setores vitais da universidade.

O movimento de professores vem há muito colocando esse problema, tanto é que já no I Encontro de Professores da PUC/SP (realizando em maio de 1982) foi aprovada uma pauta onde constava um item sobre “Estrutura Administrativa/Política Financeira”.

Quanto à estrutura administrativa, decidiu-se, entre outras coisas, o que segue:

Encaminhar um processo de discussão que permita a realização de uma reforma administrativa, de forma a garantir os seguintes princípios:

- a) Democratização da estrutura administrativa;
- b) Subordinação da estrutura administrativa à estrutura acadêmica;
- c) Socialização das informações, de forma a garantir um real conhecimento e participação dos professores nesse processo;
- d) Descentralização administrativa;
- e) Cargos em comissão: assessoria ou orientação.”

Quanto à Política Financeira, as decisões foram 5, dentre as quais a exigência de Orçamento e Balanço compreensíveis a todo corpo docente e de forma sistemática, a elaboração de Orçamentos a partir das necessidades dos Planos Acadêmicos.

Em segundo lugar, o fato de o déficit ser este ou aquele chega a ser de menor importância porque as reitorias, quando lhes convém ou quando convém aos interesses da Fundação São Paulo, manipulam a situação financeira, fazendo com que ela atinja a situação salarial dos professores e funcionários numa ocasião e não em outra e culminando em 2006 com demissões em massa de professores conceituados, agredindo o capital intelectual da Universidade.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 TEORIA E APLICAÇÃO ENDOMARKETING ESTRATÉGICO**

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado. Também, SAUL FAINGAUS BEKIN, Consultor empresarial, autor do termo "Endomarketing" registrado no INPI, desde 1995, autor de “Conversando sobre Endomarketing” em 1995. E de “Endomarketing, como praticá-lo com sucesso” em 2004, define Endomarketing da seguinte maneira: “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”. Já, Analisa de MEDEIROS BRUM,(2000) autora do livro “Um olhar sobre o marketing interno”, passeia pelos conceitos que formam o Marketing interno, e o define: “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Acrescenta, ainda, que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”. Segundo a autora, o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna. nesses conceitos, constata-se que o conceito de marketing interno ou endomarketing envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor O endomarketing tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho. O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de

mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas. conceitos da qualidade passaram a ser trabalhados, houve uma dificuldade muito grande das organizações em perceber que todo e qualquer processo educativo e de mudança exige um processo acelerado de comunicação. O que aconteceu, na maior parte das empresas, foi um desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas com os programas. Sabe-se que, ainda hoje, o envolvimento maior se dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerências). A base da pirâmide (supervisores e funcionários comuns) continua tendo um envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque a sua disposição as informações de que necessita para o engajamento total. As reações constatadas na base da pirâmide são, muitas vezes, resultado da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que se utilize de instrumentos sistêmicos e integrados, de forma a tornar as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim.

Conforme um estudo realizado pelo Massachusetts Institute of Technology, já em 1991, e citado por PONCE (1995), acerca da perda de competitividade da indústria norte-americana, é *mais produtivo* ter uma força de trabalho que coopera sem uma tecnologia muito sofisticada do que possuir as últimas ferramentas tecnológicas e um pessoal desmotivado. Em decorrência disto, muitas têm sido as ações no sentido de repensar os modelos organizacionais e torná-los orientados para a valorização do ser humano. Se, em muitas empresas, ainda é comum observar tímidos esforços de implementação de programas de valorização (que, nestes casos, limitam-se a oferecer algumas recompensas e benefícios em troca da consecução dos objetivos organizacionais), em outras pode-se observar um enfoque verdadeiramente estratégico, que implica na melhora do desempenho de seus empregados e no aumento dos lucros.

Nesta linha de raciocínio, o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de recursos humanos, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização (SOUZA e SANTOS: 1992). GRONROOS (1990) coloca que o endomarketing funciona como um *processo holístico de* gerenciamento, que visa integrar as múltiplas funções da organização de duas formas:

primeiro, assegurando que os empregados de todos os níveis da organização participem ativamente no contexto de um ambiente que se volta para a preocupação com o cliente;  
segundo, assegurando que todos os envolvidos sejam preparados e estejam suficientemente motivados para atuar de forma orientada na prestação de serviços.

## 2.2 O ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE CIDADANIA EMPRESARIAL

A visão e o conceito de endomarketing, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia do processo de endomarketing. Um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa, é outro fator determinante para garantir os resultados do processo. BRUM (1998) complementa esses fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados- valorização da cultura da instituição;- marketing interno como processo educativo; - uso de instrumentos que encantem o público interno;- informação como responsabilidade da empresa;- transparência e veracidade das informações passadas;- mensagens simples, curtas e claras;- impacto visual, a partir dos instrumentos. O processo de desenvolvimento do endomarketing passa, também, pelo conhecimento do funcionário. No marketing externo voltado para o cliente, são realizadas pesquisas para conhecer as suas necessidades, os seus anseios e pontos que poderiam ser melhorados pela organização. No marketing interno, essa pesquisa também se faz necessária para que se

conheça muito bem o cliente interno: o funcionário.

Saber o que o motiva, contribui para estruturar um processo pró-ativo para o atendimento de suas necessidades. É importante destacar que o plano é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia do endomarketing, porém, seu processo de desenvolvimento é contínuo e, portanto, todos os outros fatores devem ser considerados. BEKIN (2004) resume essa questão da seguinte forma: “o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes” Para BEKIN (1995), o conceito do Endomarketing relaciona os públicos interno e externo à organização. A noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. Esse autor, ainda indica os fundamentos do endomarketing, como sendo: *Definição* : realização de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir ao cliente. *Objetivo* : fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, resultando em atração e retenção de clientes internos e externos. *Função* : integrar a noção de cliente aos processos internos da estrutura organizacional para propiciar uma melhor qualidade dos produtos e serviços. *Importância Estratégica* : realizar a avaliação do ambiente interno da organização (moral, satisfação de necessidades e conflito entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos), de modo a permitir o sucesso da estratégia da empresa voltada para o ambiente externo. *Premissas Básicas* : conquista e retenção de clientes por meio de serviços excelentes; valorização dos empregados como pessoas, tratando-os como clientes da empresa; geração de comprometimento desses empregados com os objetivos da empresa; *Natureza do Processo* : o endomarketing é holístico, à medida que busca promover a integração de todas as unidades organizacionais, da cooperação e do compartilhamento de responsabilidades. *Condições de Implementação* : o endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da organização; o processo de endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta administração; o processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional; em muitos casos, o processo de endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos empregados. Sua coordenação pode estar alocada junto à área de recursos humanos, marketing, pode ser um setor independente ligado diretamente à direção da empresa, ou, ainda, uma atividade realizada em parceria entre os setores de marketing e recursos humanos. BRUM (1998) defende que o endomarketing deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos; a primeira tem o *Know-how* para a condução de projetos e instrumentos de marketing e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo. Na prática, o que se percebe é que, principalmente, nas grandes empresas e universidades, o sistema de endomarketing é conduzido pela área de recursos humanos. Ainda em muitas empresas a área de recursos humanos é apenas burocrática, isto acontece pela ausência da ação da área de marketing ou, porque, a direção da empresa entende, que assim deve ser (BRUM,1998). Constata-se, assim, que o processo de coordenação do endomarketing varia de acordo com as características de cada organização, ou até mesmo, das pessoas que tiveram a iniciativa de promover estudos sobre o tema para desencadear seu processo de implantação na organização. Como já foi dito, isso pode acontecer em diversos departamentos da organização, mas, normalmente, está centrada na área de marketing ou recursos humanos da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem se originar a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.

O endomarketing pode contribuir para o alcance dos objetivos gerais da organização. Inicialmente, pode-se constatar que todos os instrumentos utilizados pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser utilizados para o endomarketing. Os instrumentos, tradicionalmente, utilizados pelo marketing são *folders*, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros. BEKIN (2004) expõe alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados, internamente, como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa. BRUM (1998) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- rádio interno para a divulgação de notícias;
- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- intranet;
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

### **3 MÉTODO**

O trabalho está dividido nas seguintes etapas: Inicialmente será apresentado um estudo teórico, de referência, a partir de publicações e artigos na área, numa segunda etapa será apresentado um estudo de caso comparativo entre duas instituições de ensino, com questões elaboradas, a partir, de um protocolo previamente, definido, e, finalmente, serão apresentadas conclusões e reflexões a partir dos dados obtidos tendo como base o referencial teórico apresentado.

A metodologia utilizada é de estudo de caso, devido às questões básicas de pesquisa, ausência de controle dos eventos comportamentais, ênfase nos eventos contemporâneos e com foco exploratório. O estudo considerou e respeitou os vários aspectos, condições, recomendações, componentes e requisitos, definidos por vários autores, dentre eles YIN (1989).

### **4 RESULTADOS**

#### **4.1 ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

O primeiro caso ilustrativo das desvantagens da não utilização de Endomarketing no ensino superior, VASCONCELOS, (2003), foi coletado em outubro de 2000 na cidade de São Paulo, este autor utilizou um questionário do tipo Likert de cinco pontos em uma organização de ensino bastante conceituada na Cidade de São Paulo, na área de ciências sociais aplicadas, analisando opiniões dos docentes relacionadas ao ambiente e a execução de seu trabalho.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Dos 73 questionários distribuídos 52 (71,2%) retornaram, corretamente, preenchidos. Destes, 47 (64,4%) apresentaram dados pessoais completos. Assim, 29 (61,7%) dos respondentes pertenciam ao sexo masculino e 18 (38,3%) ao sexo feminino. Quanto ao nível de escolaridade, tivemos 13 (27,7%) portadores do título de graduação; 12 (25,6%) de especialização (*lato sensu*); 19 (40,4%) de mestrado incompleto; 1 (2,1%) de mestrado completo; e 2 (4,2%) com doutoramento incompleto. No que concerne a faixa etária, 5 (10,6%) situavam-se entre 25 a 30 anos; 23 (48,9%) entre 31 a 40 anos; 12 (25,5%) entre 41 a 50 anos; e 7 (14,9%) entre 51 a 60 anos.

Com relação ao número de anos em que trabalhavam para a instituição, o chamado "tempo de casa", constatamos que 8 (17%) tinham menos de 1 ano; 13 (27,7%) encontravam-se entre a faixa de 1 a 3 anos; 12 (25,5%) de 3 a 5 anos; 6 (12,8%) de 5 a 10 anos; e 8 (17%) há mais de 10 anos. Por outro lado, a instituição não gozava da exclusividade do seu corpo docente - só 1 (2,1%) encontrava-se nessa condição. Para mais uma instituição trabalhavam 28 (59,6%); para mais duas 13 (27,7%); para mais três 4 (8,5%); e para mais de três outras uma pessoa (2,1%), demonstrando claramente a dificuldade da profissão de docente no país.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio do software SPSS 8.0 for Windows e, inicialmente, submetidos à análise fatorial, na qual se buscou identificar os constructos ou dimensões básicas através da redução do número de variáveis. Posteriormente empreendemos uma *cluster analysis* visando agrupar os indivíduos pesquisados. Segundo Aaker, Kumar e Day (2001), a utilização dessas técnicas permite (1) combinar questões ou variáveis para criar novos fatores e (2) combinar objetos para criar novos grupos. Elas são denominadas de análise de interdependência exatamente pelas características citadas.

##### 4.2.1 ESTUDO DE CASO Nº 1

No caso em questão, temos  $N = 52$  e 61 variáveis (questões) sob avaliação o que, definitivamente, não se ajusta a recomendações, quanto ao número ideal de respondentes da amostra.

Tabela 1.- *Análise fatorial da escala extraindo-se sete fatores*

FA	Situação após extração dos fatores			
	<u>Eigenvalues</u>	<u>% da variância</u>	<u>% acumulada</u>	<u>Alfa padronizado</u>
<u>TO</u>				
<u>R</u>				<u>do fator</u>
<u>1</u>	<u>8,888</u>	<u>21,677</u>	<u>21,677</u>	<u>0,7982</u>
<u>2</u>	<u>3,762</u>	<u>9,176</u>	<u>30,853</u>	<u>0,8709</u>
<u>3</u>	<u>3,065</u>	<u>7,476</u>	<u>38,329</u>	<u>0,8144</u>
<u>4</u>	<u>2,940</u>	<u>7,172</u>	<u>45,500</u>	<u>-0,1460</u>
<u>5</u>	<u>2,273</u>	<u>5,544</u>	<u>51,045</u>	<u>0,7285</u>
<u>6</u>	<u>2,119</u>	<u>5,168</u>	<u>56,213</u>	<u>0,1781</u>
<u>7</u>	<u>1,923</u>	<u>4,689</u>	<u>60,902</u>	<u>-0,2576</u>

Fonte: VASCONCELOS, 2003.

Na etapa seguinte procedeu-se à análise de *clusters*. Para que a análise seja bem sucedida, os *clusters* devem forçosamente apresentar duas condições básicas e indispensáveis: (1) homogeneidade interna (dentro de cada grupo) e (2) heterogeneidade externa (entre grupos). Além disso, quando representados em um gráfico, os objetos que compõem os *clusters* estarão sempre muito próximos, e, obviamente, os grupos diferentes bem afastados.

Após a realização de alguns testes optou-se pelo agrupamento não hierárquico e pelo método *K-means* por apresentar os melhores resultados. A opção por essa alternativa permitiu a identificação de três grupos bem distintos com o seguinte perfil:

**Cluster 1.** Praticamente sem predominância de sexo. É o segundo mais numeroso, com 16 casos. A idade desse grupo situa-se na faixa dos 31 a 40 anos. É o grupo com maior escolaridade, possuindo mestrado incompleto e tempo médio de casa ligeiramente acima dos 3 anos. Trabalham em média para mais de uma instituição de ensino e normalmente não trabalham para outra instituição fora do âmbito acadêmico.

**Cluster 2.** Predomínio do sexo feminino. É o mais numeroso dos três *clusters*, com 21 elementos. A idade desse segmento fica próxima à faixa dos 40 anos. A escolaridade dos membros desse grupo é predominantemente caracterizada por professores com Especialização (Lato Sensu). Por outro lado, são os docentes mais antigos da instituição, trabalhando nela há 5-10 anos. Da mesma forma que o *cluster* anterior, trabalham em média para mais uma instituição de ensino. Contudo, também trabalham fora do ambiente de ensino.

**Cluster 3.** Predomínio do sexo masculino. É o menos numeroso dos *clusters*, com apenas 10 casos. A idade desse grupo situa-se na faixa dos 31 aos 40 anos. A escolaridade apresentada é a mais baixa dos três *clusters*, ou seja, constituída basicamente de professores graduados apenas (bacharéis). O tempo de casa é igualmente o mais baixo: em torno de 1 ano e 6 meses de casa. Entretanto, são os que mais trabalham para outras instituições de ensino além da que é objeto da nossa investigação - ou seja: acima de duas. Talvez por isso mesmo não trabalhem para outra instituição fora as de educação e ensino: Pode-se dizer que estes profissionais são totalmente focados no trabalho de docência. Considerando que a técnica fatorial não proporcionou, conforme explicamos, os resultados esperados, decidimos aplicar a análise de frequências absolutas e relativas.

#### 4.2.2 ESTUDO DE CASO Nº 2

O segundo caso ilustrativo da não utilização do endomarketing ocorre em uma conceituada universidade filantrópica confessional da cidade de São Paulo que atravessa grave crise financeira, o caso foi colhido em 2005 pelos autores utilizando o questionário de VASCONCELOS 2003, os dados foram analisados por meio do software SPSS 11.0 for Windows e, inicialmente, submetidos à análise fatorial, na qual, se buscou identificar os construtos ou dimensões, básicas através, da redução do número de variáveis, para o ano de 2005, na instituição analisada, optou-se pelo agrupamento não hierárquico e pelo método *K-means* por apresentar os melhores resultados. A a identificação de três grupos bem distintos:

**Cluster 1.** Predomínio do sexo masculino, idade do grupo de 45 a 70 anos, escolaridade mais baixa, maior tempo de casa, com poucos doutores no grupo.

**Cluster 2.** Sem predominância de sexo, a maioria sem produção científica considerável, faixa etária em média 45 anos, grande número trabalha também fora do meio acadêmico, e no meio acadêmico em diferentes instituições

**Cluster 3.** Sem predomínio de sexo, faixa etária de 30 a 50 anos, todos mestres e doutores com alta produção científica, todos trabalhando apenas no meio acadêmico

Considerando que a técnica fatorial não proporcionou, conforme explicamos, os resultados esperados, decidimos aplicar a análise de frequências absolutas e relativas, a tabela a seguir



VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

traz os estudos comparativos das duas instituições:

Tabela 1:

Comparativo	Instituição 1					Instituição 2				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<b>Frequência Absoluta e Relativa (%) das Respostas</b>									
<b>Variável</b>	<b>Discordo totalmente (1)</b>	<b>Discordo (2)</b>	<b>Nem concordo nem discordo (3)</b>	<b>Concordo (4)</b>	<b>Concordo totalmente (5)</b>	<b>Discordo totalmente (1)</b>	<b>Discordo (2)</b>	<b>Nem concordo nem discordo (3)</b>	<b>Concordo (4)</b>	<b>Concordo totalmente (5)</b>
Q1 Seus superiores não estão interessados em ouvir o que você tem a dizer e não aceitam sugestões.	1 (1,9)	2 (3,8)	3 (5,8)	17 (32,7)	29 (55,8)	1 (%)	8 (%)	49 (%)	4 (%)	38 (%)
Q2 O bom desempenho é reconhecido apenas de forma simbólica, como elogios, divulgação interna e prêmios não-financeiros.	6 (11,5)	14 (26,9)	11 (21,2)	11 (21,2)	10 (19,2)	30 (%)	19 (%)	37 (%)	3 (%)	17 (%)
Q5 Para você uma instituição de ensino é um negócio como outro qualquer.	24 (46,2)	18 (34,6)	4 (7,7)	3 (5,8)	3 (5,8)	38 (%)	22 (%)	25 (%)	10 (%)	5 (%)
Q6 A capacidade do docente em relacionar-se adequadamente com os alunos também é levada em conta na remuneração.	32 (61,5)	16 (30,8)	2 (3,8)	1 (1,9)	1 (1,9)	25 (%)	17 (%)	10 (%)	23 (%)	25 (%)
Q7 Os docentes não são reconhecidos como desempenhando um papel importante dentro da instituição.	3 (5,8)	7 (13,5)	3 (5,8)	22 (42,3)	17 (32,7)	32 (%)	26 (%)	20 (%)	14 (%)	8 (%)
Q1 Os critérios de avaliação e desempenho dos docentes não estão claramente definidos.	11 (21,2)	18 (34,6)	8 (15,4)	12 (23,1)	3 (5,8)	2 (%)	5 (%)	10 (%)	8 (%)	65 (%)
Q1 O salário-aula não é	14	16	9	6	7	70	15	12	2	1

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

1	estabelecido segundo o currículo escolar do docente.	26,9	30,8	17,3	11,5	13,5	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)									
Q1	Seus superiores não encorajam um bom desempenho, criatividade, desenvolvimento e crescimento profissional.	0	5	4	18	25	(0)	(9,6)	(7,7)	(34,6)	(48,1)	(%)	(%)	(%)	(%)					
Q1	Os níveis de satisfação com o trabalho alcançados pelos docentes nesta instituição são altos.	6	13	20	12	1	15	10	40	20	15	(11,5)	(25,0)	(38,5)	(23,1)	(1,9)	(%)	(%)	(%)	(%)
Q2	Existe pressão e controle rigoroso para o desempenho dos trabalhos designados.	3	21	9	14	5	30	45	10	5	10	(5,8)	(40,4)	(17,3)	(26,9)	(9,6)	(%)	(%)	(%)	(%)
Q2	As políticas de RH não tendem a valorizar o docente como um recurso importante que facilita o atingimento dos objetivos organizacionais.	3	9	13	21	6	80	12	2	1	5	(5,8)	(17,3)	(25,0)	(40,4)	(11,5)	(%)	(%)	(%)	(%)
Q2	A área de RH (e/ou chefia-coordenação) está preocupada com a implementação de políticas de pessoal que influenciem a satisfação dos docentes.	3	12	22	12	3	10	10	3	27	60	(5,8)	(23,1)	(42,3)	(23,1)	(5,8)	(%)	(%)	(%)	(%)
Q2	A política salarial é uma das razões que faz com que eu permaneça na instituição.	7	16	10	12	24	1	3	36	0	60	(13,5)	(30,8)	(19,2)	(23,1)	(46,2)	(%)	(%)	(%)	(%)
Q2	O programa de benefícios estabelecido pela instituição não complementa de maneira recebido pelos docentes.	4	10	9	23	6	1	1	8	20	70	(7,7)	(19,2)	(17,3)	(44,2)	(11,5)	(%)	(%)	(%)	(%)
Q2	Os docentes não estão dispostos a trabalhar em equipe para que a instituição alcance	3	10	9	21	9	60	16	18	2	6	(5,8)	(19,2)	(17,3)	(40,4)	(17,3)	(%)	(%)	(%)	(%)

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

melhores índices de desempenho.

Q3 O bom desempenho é  
3 premiado individualmente e de forma material, isto é, financeiramente.

24	17	5	2	4	30	12	6	12	40
(46,2)	(32,7)	(9,6)	(3,8)	(7,7)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q3 O salário-aula é  
7 estabelecido segundo o desempenho do docente.

27	21	3	1	0	80	10	5	2	3
(51,9)	(40,0)	(5,8)	(1,9)	(0)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q3 A política de benefícios  
8 existente na instituição leva a um forte comprometimento dos docentes com a mesma.

24	13	14	15	3	5	5	5	5	80
(46,2)	(25,0)	(26,9)	(28,8)	(5,8)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q4 São feitas pesquisas  
4 periódicas para identificar necessidades e desejos dos docentes, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular.

7	17	8	15	5	90	1	2	3	4
(13,5)	(32,7)	(15,4)	(28,8)	(9,6)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q5 A instituição *não*  
1 estimula o trabalho em grupo.

0	1	10	25	16	10	10	45	5	20
(0)	(1,9)	(19,2)	(48,1)	(30,8)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q5 A instituição *não*  
3 enfatiza o bom desempenho dos docentes e nem atribui especial importância a altos padrões do ensino.

2	6	11	26	24	90	1	3	4	2
(3,8)	(11,5)	(21,2)	(50,0)	(46,2)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q5 A gestão de RH está  
5 fortemente orientada para o reconhecimento e valorização dos docentes.

5	19	23	4	1	80	5	5	5	5
(9,6)	(36,5)	(44,2)	(7,7)	(1,9)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

Q5 *Não* sente que é  
7 essencial nessa instituição.

2	10	14	19	24	2	3	3	2	90
(3,8)	(19,2)	(26,9)	(36,5)	(46,2)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)

1. Fonte: VASCONCELOS 2003, modificada pelo acréscimo de resultados comparativos da ins

Legenda

Observações gerais:

1º 73 questionários distribuídos, corretamente preenchidos

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- 2º 112 questionários distribuídos, corretamente preenchidos 101
- 3º Desprezadas pequenas frações de percentagens
- 4º O corpo docente de ambas instituições pertencem a sociais aplicadas (gerenciamento)

## 5 CONCLUSÃO

O cruzamento de resultados na tabela 1 deixa claro que nenhuma das duas organizações de ensino trata seus empregados como clientes internos, na segunda instituição pesquisada que vive uma crise financeira acentuada o clima organizacional subverteu valores da cultura organizacional, instalou um medo e levou a uma visão exacerbada do descaso sofrido pelo corpo docente, pois acostumado às práticas institucionais da tolerância e diálogo descobriu, finalmente, que não era ouvido, que não tinha palavra e nem mesmo, assento em órgãos colegiado importantes. Neste segundo caso, fica evidente que as práticas de Recursos Humanos seguiram o padrão tradicional e que as comunicações vindas de órgãos superiores eram, aterradoramente, fortes no sentido de culpar os empregos pela crise, prática que, evidentemente, o endomarketing não recomendaria, e quando havia desmentidos, estes apenas criavam ainda mais boatos internos, deixando claro que os docentes estavam cada vez mais desmotivados, preocupados e sentindo que seu capital intelectual não estava jogando nenhum papel na questão do saneamento financeiro da instituição, ambos os casos revelaram a urgente necessidade de uma nova filosofia de tratamento de docentes na universidades brasileiras, sobretudo, as privadas, mas, igualmente, na universidade pública que, recentemente, atravessou uma das suas mais longas greves.

## REFERÊNCIAS

- ASTIN, A.W. Productivity of Undergraduate Institutions, *Science*, 136,1962-129-135.
- BEKIN, Saul Faingus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: MakronBooks, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BLAU, P. *The Organization of Academic Work*. N.Y. John Wiley, 1973.
- BRAITHWAITE, R.B. *Scientific Explanation*. U.K, Cambridge University Press.
- BRUM, A. M. Um olhar sobre o Marketing Interno, Porto Alegre, L & PM, 2000
- BRUM, A. M. *Endomarketing como Estratégia de Gestão*. Porto Alegre, L & PM 1998.
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing, educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999
- CUNHA, L.A. RODRIGUES, A. *A Universidade Crítica : o ensino superior na república populista*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1983
- DAY, George. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001. DIB, Vitória Catarina, “O paradigma ecológico e a epistemologia transdisciplinar”. São Paulo: Revista da Associação de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo”. v.14. 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. (Coord.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Editora Atlas.1989
- GOULDNER, A.W. Cosmopolitans and Locals . *Administrative Science Quarterly*, 2, 1957-58, 281-306, 444-480.
- GRONROOS, C. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, vol. 20. pp. 3-11, 1990.
- HAGSTROM, W. G. Inputs, outputs and the prestige of University Science Departments,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

- Sociology of Education, 44, 1971, 375-397.
- \_\_\_\_\_. The Scientific Community N. Y. Basic Books, 1965.
- HUTCHINS, R.M. The Learning Society, N. Y. Praeger, 1968.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARCHIORI, Marlene. Comunicação é cultura e cultura é comunicação. *Comunicação Empresarial*, ano 8, n. 31, 20 trimestre de 1999, p. 28 - 31
- MARCHIORI, Marlene. *Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno*. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MIT. Las perspectivas de la gerencia empresarial em los años noventa. *Revista de Economía de Política*, vol. 4, pp. 141-163, enero/junio 1991.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Tradução por Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: Images of organization.
- PONCE, Felícia A. Urbina. *Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco*. São Paulo, 1995
- Projeto Comunicação da Inovação Tecnológica para a Disseminação de Resultados de Pesquisa em Tempo Real - Apta (Agência Paulista de Tecnologia dos Agropecuários). São Paulo, 2001.
- RIESMAN, P. *Constraints and Variety In American Education*, Lincoln, University of Nebraska Press, 1956.
- SCHEIN, E.H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*. Josey Bass, San Francisco/London
- SMIRCICH, L.(1985). Is the concept of culture a Paradigme for understanding Organizations and ourselves?. In Frost P., Moore I., Louis M., Lundberg C. et Martin J. (orgs.) *Organizational Culture*. Sage Publications, Beverly Hills.pp.55-72
- .SMIRCICH,L.(1993). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quartely* 28:339-358.
- SOUZA, A. e SANTOS, G. Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, *Marketing*, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992, pp. 116-129.
- SANTOS, Neuza Maria Bastos. *Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - Um estudo disciplinar*. São Paulo: 1992. Tese de Doutorado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

### **Periódicos, Jornais e Artigos**

- ARNS, D. PAULO EVARISTO. "Entrevista". Porãduba, *Jornal da PUC/SP*, São Paulo, n.127, p.4/5, 4 ago,1987.
- SOUZA, NILSON, A. de. "Destatização: sinônimo de entreguismo". *Revista Brasil Hoje*, São paulo, ano 1, n.2,pp. 30-37, nov, 1981.
- CASTEJÓN GARCIA, AGOSTINHO (S.J.). "Educação Popular e Educação Escolar: confronto ou articulação". *Revista de Educação AEC*, Brasília, n. 40, 1981.
- DIRETORIA DA APROPUC. "A APROPUC frente à crise financeira da PUC e à posição da reitoria". *APROPUC- Debate*, *Jornal da Associação de Professores da PUC/SP*, n. 2, mar.1986( Polêmica -Qual é a saída para a crise da PUC?)

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Jornal da Tarde, São Paulo, 15 fev. 1990  
Folha de S. Paulo. São Paulo, 2 out.1986.  
Folha de S. Paulo, São Paulo, 1 maio 1987.  
Folha de S. Paulo. São Paulo, 12 jun.1988.  
Folha de S. Paulo. São Paulo, 30 mar.1991.  
Folha de S. Paulo. São Paulo, 4 out. 1991.

**Documentos:**

Diretoria da Apropuc. “ A PUC/SP Hoje: o impasse a que foi reduzida ( mercantilização ou profunda elitização). APROPUC- Documento. 100/90 de 17 de setembro de 1990, p.39.