



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA –**  
**PROEAD**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**JULIANA GOMES DE MELO**

**ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA QUALIDADE**  
**DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2014**

**JULIANA GOMES DE MELO**

**ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Monografia Curso apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento a exigência do grau de especialista.

Orientadora: Msc. Alexandra Souza Santos

**Campina Grande – PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M528e Melo, Juliana Gomes de  
Endomarketing como instrumento para melhoria da qualidade dos serviços públicos [manuscrito] / Juliana Gomes de Melo. - 2014.  
44 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.  
"Orientação: Profa. Ma. Alexandra Souza Santos, PROEAD".

1.Endomarketing. 2.Gerencialismo. 3.Qualidade em serviços. I. Título.

21. ed. CDD 658.406

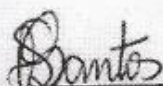
**JULIANA GOMES DE MELO**

**ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA QUALIDADE  
DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

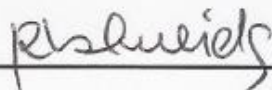
Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento a exigência do grau de especialista.

Aprovada em: 13/12/2014

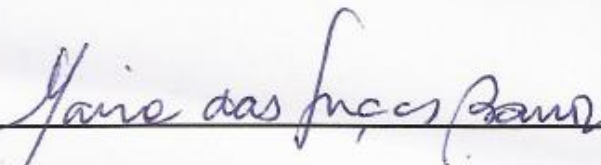
**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof. Ms. Alexandra Souza Santos.  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



\_\_\_\_\_  
**Profa. Rochane Villarim de Almeida (Examinadora)**



\_\_\_\_\_  
**Profª Ms. Maria das Graças Barros (Examinador)**

Dedico a Deus e a Nossa Senhora, por todas as bênçãos  
derramadas na minha vida para chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que conquistei e por até aqui ter iluminado e guiado meus passos em todos os momentos da minha vida.

A meu marido extremamente paciente e compreensível e carinhoso Dagnaldo (Nego) e aos meus filhos perfeitos e maravilhosos que Deus me deu Analu e Davi.

Aos meus pais Marluce e Renato, pelo amor incondicional e por me ensinarem a viver com dignidade e lutar pelos meus ideais, e pelo exemplo de vida no qual eu me espelho todos os dias e que procurarei seguir eternamente.

Aos meus irmãos Jassyara, Jullyara e Messias com seus respectivos filhos lindos Nicolas, Miguel e Jhuan por compartilharem comigo palavras de incentivo em momentos decisivos e muita diversão.

Agradeço também a minha orientadora Alexsandra pela paciência e dedicação, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço sem dúvida, as minhas amigas Mônica e Tacia, pois sempre me ajudaram com palavras de ânimo e compreensão e por colaborarem comigo nesse período de estudos.

Aos componentes da banca examinadora que aceitaram o convite e fizeram as colocações necessárias para a melhoria deste trabalho.

E, por fim, a todos que contribuíram direta e indiretamente no processo de construção no meu amadurecimento intelectual.

*“E não vos conformeis com este século, mas transformai-vos pela renovação da  
vossa mente.”*

(Romanos 12.2)

## RESUMO

No presente trabalho monográfico foi apresentado como o endomarketing enquanto ferramenta para a gestão pública possibilita também a melhora nos processos de comunicação e relacionamento, estabelecendo uma base motivacional entre os servidores para com a organização e principalmente dos servidores para com o público externo. Tendo como específicos: Identificar os benefícios das ações do endomarketing no setor público; Apresentar argumentos acerca da gestão da qualidade em serviços; entender o gerencialismo dentro do âmbito da gestão pública. Assim, essa monografia foi classificada como bibliográfica, utilizamos literatura referente ao sistema de informação no setor público. Com isso, aplicação do endomarketing se torna responsável na modificação das operações internas em relação a motivação dos servidores públicos que se refleti em uma melhor satisfação dos clientes enquanto usuários dos serviços públicos.

Palavras-chave: Endomarketing; Gerencialismo; Qualidade em serviços.



## **ABSTRACT**

In this monograph was presented as the internal marketing as a tool for public management also enables the improvement in communication processes and relationships, establishing a motivational basis between the servers to the organization and especially the servers to the public externo.Tendo as specific Identify the benefits of internal marketing actions in the public sector; Present arguments about the quality of management services; understand managerialism within the scope of public administration. Thus, this monograph was classified as literature, we use literature on the information system in the public sector. Thus, application of internal marketing becomes responsible in modifying internal operations regarding the motivation of civil servants that reflected in better customer satisfaction as users of public services.

Keywords: Internal Marketing; managerialism; Quality services.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	CAPÍTULO 1.....	12
2.1	GESTAO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	12
2.2	GESTAO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS E O PROCESSO DE MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.3	GESTAO DE MARKETING EM SERVIÇOS .....	21
3	CAPÍTULO 2.....	29
3.1	ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A SATISFAÇÃO NOS RESULTADOS NA GESTÃO PÚBLICA .....	29
3.2	GERENCIALISMO NA GESTÃO PÚBLICA.....	33
3.3	DE UM MODELO PATRIMONIAL A UMA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL ..	34
3.4	GESTÃO DEMOCRATICA.....	37
3.4.1	Gestão democrática como fator determinante na qualidade da prestação de serviços públicos.....	38
	CONCLUSÃO .....	41
	REFERÊNCIAS .....	43

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o contexto organizacional, tem passado por transformações contínuas possibilitando a quebra de paradigmas antigos e a abertura de novas perspectivas para a gestão das empresas não somente do setor privado, mas especialmente da esfera pública que fazem parte de nossa contingência e que também são impactadas nessa época tão desafiadora.

Com a evolução da administração pública tipicamente patrimonialista e burocrática para uma administração gerencial ocorreu uma verdadeira evolução e revolução na consciência da necessidade de repensar e de reestruturar os processos internos principalmente no que se diz respeito a questão do atendimento ao cidadão que é uma das principais razões de existir para os entes públicos seja da administração direta ou indireta.

Com a introdução de novas ferramentas da ciência administrativa nos processos externos ou nas operações internas, os órgãos ou as empresas públicas têm passado por mudanças estruturais, fazendo-as repensar na maneira de como tem gerido e atuado em seu ambiente, servindo de suporte para melhorar os desempenhos o que se repercute na otimização dos resultados. Além de proporcionar uma visão holística aos gestores auxiliando a tomar decisões mais assertivas e inteligíveis.

Acrescenta-se ainda que o marketing enquanto ferramenta para a gestão pública possibilita também a melhora nos processos de comunicação e relacionamento, estabelecendo uma base motivacional entre os servidores e dos servidores para com a organização e principalmente dos servidores para com o público externo. Alia-se ao fato de também permitir que haja um maior fluxo de informações que serão necessárias para o exercício de atividades funcionais cotidianas e imprescindíveis para a tomada de decisão.

Nesse aspecto, o referido estudo é justificado pelo fato da pesquisadora ter interesse em realizar um estudo bibliográfico acerca do tema escolhido, acreditamos que se trata de uma contribuição importante para o curso de especialização em gestão pública. Em nossa contingência com a evolução da gestão pública, os órgãos, as entidades e as empresas públicas estão buscando desenvolver uma melhor prestação de serviços aos cidadãos que são seu público-alvo. Sendo assim,

é essencial observar que o setor público tradicionalmente não se preocupava com a manutenção de clientes, nem focava na gestão da qualidade no atendimento, mas tão somente em seguir regras estabelecidas no preceito legal.

No entanto com a implantação da administração gerencial e com a introdução do princípio da eficiência, tem-se ocorrido uma mudança na perspectiva da gestão pública em relação aos seus processos internos e principalmente em relação ao atendimento das necessidades dos clientes por meio da prestação de serviços que atinjam, e até mesmo superem, as expectativas destes, oferecendo atendimento ágil e digno ao cidadão. Mas também promovendo a eficácia na gestão pública por meio de ações de marketing interno, que potencializem meios para maior comprometimento por parte dos servidores para com os objetivos organizacionais.

Em outras palavras, a qualidade nos serviços públicos implica em satisfazer ou superar as expectativas dos cidadãos enquanto clientes e consumidores, e ao mesmo tempo evitar que estes fiquem insatisfeitos ou aborrecidos com o serviço prestado. Sendo extremamente importante empregar sempre a atenção, o respeito e a cortesia no tratamento a ser dispensado aos usuários, precisa-se não apenas oferecer atendimento ágil e digno ao cidadão, mas também promover a eficácia, visando ainda suprir as deficiências na forma de gerir a coisa pública.

Por esta razão, é de extrema importância para as organizações desenvolver novas formas de gestão que priorize acima de tudo a qualidade em seus processos, e sempre atentar para a maneira de como é prestado o serviço de atendimento ao seu público. Diante disto, nosso estudo tem como pergunta até que ponto a aplicação do endomarketing e do gerencialismo influenciou na melhoria da gestão pública?

A presente monografia tem como objetivo geral: apresentar uma revisão bibliográfica sobre o endomarketing na gestão pública das organizações públicas. E como objetivos específicos: Identificar os benefícios das ações do endomarketing no setor público; Apresentar argumentos acerca da gestão da qualidade em serviços; Entender o gerencialismo dentro do âmbito da gestão pública.

Quanto aos procedimentos técnicos a presente monografia é classificada como bibliográfica porque foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (GIL, 2008). Para coleta de

dados foi realizado uma revisão bibliográfica dos assuntos referentes à gestão pública, gerencialismo público e endomarketing nas organizações.

A monografia está dividida em dois capítulos: o primeiro referente à gestão de marketing na prestação de serviços. O segundo capítulo trouxe uma abordagem acerca da gestão democrática e do endomarketing como fator impulsionador da gestão pública, pretendeu-se também analisar os modelos de gestão: burocrático, gerencial e patrimonial e por realizada uma discussão de como a gestão democrática interfere na qualidade em serviços públicos.

## **2 CAPÍTULO I**

### **2.1 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

O referido capítulo trará argumentos teórico acerca da gestão da qualidade em serviços e o processo de marketing nas organizações.

### **2.2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS E O PROCESSO DE MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES.**

Atualmente o mundo empresarial tem se tornado cada vez mais acirrado e competitivo, em virtude disto, oferecer bom um produto ou serviço não tem sido mais garantia de sucesso, pois o comportamento e a percepção dos consumidores mudaram com o passar dos anos, e a qualidade atribuída aos produtos e serviços prestados passou a representar um fator indispensável para assegurar competitividade.

Diante dessa realidade, têm-se ocorrido uma verdadeira evolução e revolução na consciência do que seja qualidade por parte de diversas organizações, que tem redobrado seus esforços no sentido de aumentar a qualidade em seus processos, principalmente em relação à qualidade dos serviços prestados.

Acrescentando, Moller (2002) adverte que:

O novo modo de pensar completa e amplia os antigos, acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade: melhorar as relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados. (MOLLER, 2002, p.5)

Com isto, observa-se que muitas organizações estão procurando cada vez mais agregar valor, por meio de investimentos em qualidade em seus serviços prestados e/ou nos produtos oferecidos, visando aperfeiçoar suas operações, pois “um número crescente de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer custa muito mais caro.” (MOLLER, 2002, p.3)

Para Las Casas (2007, p.85) os serviços constituem “uma transação realizada por uma empresa, ou por um indivíduo cujo objetivo não esta associado à transferência de um bem (...) são atos, ações, esforços e desempenhos” que

envolvem aspectos intangíveis, pois os serviços são vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo, sendo impossível de estocá-los por serem intangíveis.

Albrecht (1992, p. 254) conceitua qualidade em serviços como “a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefício a alguém”, pois implica em satisfazer ou superar as expectativas dos consumidores, e ao mesmo tempo evitar que estes fiquem insatisfeitos ou aborrecidos com o serviço prestado, pois isto poderia ser o caos para muitas organizações.

Dessa forma, nota-se que o significado da palavra qualidade tem muitas denotações, principalmente, porque se trata de um fator intrínseco, que varia de indivíduo para indivíduo, além de que cada cliente possui percepções, motivações, desejos e necessidades diferentes.

Spiller (2006, p. 18) faz uma observação interessante sobre serviços argumentando que:

A qualidade dos serviços está nos detalhes, na relação entre fornecedor e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato, o que torna o serviço essencialmente distinto de um produto físico tangível, especialmente no que se refere à garantia de qualidade.

Ademais, é necessário frisar, que os serviços possuem diversas características como destacou Kotler (2000), isto é, são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis, pois os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, são abstratos, não podem ser estocados e dependem de onde, quando e por quem são fornecidos.

Para Guimarães (1995, p. 69) “Um cliente satisfeito é um ativo valioso. Cada pequena ação que se realiza a seu favor agrega possibilidade de se repetir um negócio e proporciona referências boca a boca que não tem preço”, pois quando as organizações se preocupam em atender de forma diferenciada conseguem cativar seus clientes reais para que se sintam mais importantes e podem dedicar mais tempo à busca de novos clientes potenciais.

Por esta razão, é de extrema importância para as organizações desenvolver novas formas de gestão que priorize acima de tudo a qualidade em seus processos, e sempre atentar para a maneira de como é prestado o serviço de atendimento ao

seu público, pois os clientes são o ativo mais importante e a razão de existir da empresa.

Porém para isto se exige tempo, recursos e dedicação, pois para promover a conversão de clientes potenciais em clientes fieis, é imprescindível desenvolver bons produtos e serviços, além de prestar um atendimento de excelente qualidade.

Conforme Churchill (2000, p.299), “Para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos de clientes específicos e criar valor.” O cliente tem à sua disposição diversos serviços, porém optará por aquele que estiver mais adequado às suas necessidades. Reforçando Cobra (2000, p.33) defende que “os consumidores buscam hoje no mercado de consumo preço baixo e qualidade alta e no mercado financeiro tarifas baixas e qualidade alta de serviços de atendimento.”

Assim, se observa a necessidade de desenvolver serviços de atendimento de alta qualidade e que tenham força para fidelizar o cliente que tem sido cada vez mais exigente diante de uma infinidade de opções proposta pela inumerável concorrência, pois somente as empresas que conseguem entender e satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes irão se sobressair no mercado hiper competitivo.

Muitas organizações encontram sérios problemas em lidar com o mundo exterior por não reconhecerem que são uma parte dos seus respectivos ambientes, pois consideram-se como entidades isoladas que deparam com o problema de sobreviver contra os caprichos do mundo exterior que é freqüentemente concebido como um lugar de ameaças e oportunidades, como bem colocou Morgan (1996).

Para Cobra (2000, p.34), a cada dia aumenta mais a competitividade entre a concorrência, tanto no mercado local como também global com a entrada das empresas virtuais, o que exige maior atenção por parte das empresas para desenvolver produtos e serviços que fidelizem clientes globais e clientes locais sendo vital “encantá-los de forma inusitada”.

Completando Dornelas (2005, p.78), alega que com a internet e o comercio eletrônico surgiram novas oportunidades para as empresa Pontocom “aproximar compradores e vendedores”, pois essas novas formas de fazer negócios além de ser inovação proporciona comodidade para novos clientes, e por outro lado requer maior



esforços das empresas físicas para continuar retendo seus clientes por meios de relacionamentos de longo-prazo.

Assim, Sobre os profissionais de marketing, Churchill (2000, p.11), diz que “devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes.” Conquistar clientes e superar a concorrência está em realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades. Somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construí-los, e não apenas produtos.

A credibilidade da organização é um diferencial para a clientela e pode ser o fator decisivo para a sua permanência no mercado, conforme a ressalva apresentada por Cobra (1999, p.58). “Para ter sucesso em qualquer setor de atividades financeira, uma organização precisa desfrutar de bom conceito perante os clientes e consumidores, isto é possuir uma imagem e marca de respeito”.

Segundo Martins (2005, p.15) “seja qual for a sua atividade, no ambiente econômico atual encontramos uma concorrência forte, bem organizada e disposta a criar o maior volume possível de dificuldades à entrada de novas macas”, por isto existe a necessidade em elaborar estratégias para ampliar a participação no mercado e na preferência do consumidor com a finalidade superar a concorrência.

Segundo McKenna (1997) é imprescindível que as empresas saibam utilizar suas estratégias, mantendo o foco no cliente e no mercado:

Uma estratégia que não fale explicitamente sobre os clientes e o ambiente competitivo certamente não conseguira gerar e manter um nível adequado de conhecimento da concorrência e do cliente na empresa, onde o verdadeiro trabalho é realizado

Com isto, percebe-se que em para fazer estratégias efetivas os gestores devem atentar para os detalhes, observando atentando para os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes e tentar visualizar as oportunidades e ameaças que o ambiente lhe proporciona.

Bogmann (2000), em seus estudos adverte que a cada dia o consumidor descobre e insere novos e diferentes produtos em sua vida, por isso a manutenção de uma clientela fiel, é tarefa essencial à sobrevivência dos negócio, principalmente

contra os concorrentes, sendo atualmente o principal desafio das organizações inseridas em um ambiente de mudanças quase diárias.

Por outro lado, Nascimento e Lauterborn (2007, p. 103), defendem que diversas organizações já aceitam a concorrência como termômetro de suas ações internas e no mercado não mais como um problema:

Hoje, para alguns, o concorrente não é um problema, e sim um espelho ou referência que os obriga a manterem-se atualizados e em permanente processo de evolução. Para outros, o concorrente passou a ser um aliado. Muitas alianças foram feitas entre empresas concorrentes nos últimos anos, visando compartilhar conhecimentos e tecnologias e criando novas e diferentes empresas especiais.

Completando, Marques e Lopes (2007, p.147) afirmam que se pode aprender com erros ou acertos dos concorrentes, procurando conhecer “Como seus concorrentes operam, quais são suas ofertas para o mercado, qual o valor agregado que eles estão agregando; o que eles prometem e não cumprem; quais seus valores, participação de mercado, suas filosofias, estratégias, pontos fortes e fracos.”

É interessante sublinhar que a concorrência não é composta apenas por outras empresas. Pelo fato da empresa ser parte deste ambiente, compõe-lo como constituinte ao tempo que é formada e instituída por ele. Talvez o maior concorrente de uma organização seja ela mesma. “Não pode ser entendido como uma rede de partes separadas. (...) As transações de um sistema com seu ambiente são, na verdade, transações dentro de si mesmo”. (MORGAN, 1996, p. 245).

Dessa forma, nota-se que a sobrevivência e permanência de uma organização somente pode ser com o ambiente e não contra ele. Por este motivo, podemos constatar o mérito da interferência da concorrência no ambiente interno e externo das organizações, pois a empresa enquanto “sistema interage com seu ambiente de um modo que facilita a sua própria auto-reprodução e, nesse sentido, pode-se observar que seu ambiente é, na verdade, uma parte de si mesmo.” (MORGAN, 1996, p. 242).

A necessidade de a empresa superar as expectativas dos clientes e encantá-los é focada por Kotler (2001, p. 21), assim:

Um dos clichês mais populares em marketing, hoje, é dizer que uma empresa vitoriosa é aquela que está sempre superando a expectativa dos clientes. Atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazer os clientes; excedê-las irá encantá-los. Clientes maravilhados com um fornecedor têm muito mais probabilidade de continuar clientes.

O cliente está sempre à procura de melhores produtos e serviços e quando existe a preocupação do atendimento e superação de suas expectativas, a empresa estará proporcionando um serviço de alta qualidade e terá o cliente como foco de suas atenções.

Completando Almeida (2001, p.41), esclarece defendendo que “todo cliente tem uma expectativa de como vai ser tratado pela empresa”. Para a superação desta expectativa todos que fazem parte da organização devem estar preparados e ter a percepção adequada dos desejos e necessidades do cliente para então satisfazê-la.

Por outro lado, Unruh (1998, p. 175) chama atenção dissertando que o cliente muda o foco da organização:

A iniciativa de foco no cliente tem por propósito mudar o foco da organização de seu desempenho interno, financeiro e operacional para o que na verdade interessa: o cliente. As empresas crescem quando atraem, desenvolvem e retêm os clientes certos.

Diante disto, observa-se que a estratégia da empresa deve focar vários aspectos, no entanto, o foco no cliente deve ser o principal, pois são eles que permitem que a organização permaneça no mercado.

Reforçando, Rust (2001, p. 65) explana sobre o valor do cliente e o reconhecimento de que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa afirmando que:

O valor do cliente representa um modo inteiramente diferente de ver a lucratividade da organização, e, portanto, de ver os clientes, o marketing, o gerenciamento de informações e a estratégia. Ele se afasta da visão ultrapassada de examinar somente a lucratividade do produto ou o valor da marca e reconhece que os clientes são o centro dos negócios de qualquer empresa.

Fazendo um comparativo entre o argumento de Unruh (1998) e Rust (2001) nota-se que ambos possuem o mesmo ponto de vista em relação ao cliente, pois os autores visionam o cliente como o caminho para uma estratégia vitoriosa e que possa direcionar todos objetivos da empresa, sendo que a manutenção e o aumento da base de clientes significam lucros consistentes e crescentes.

Já Griffin (1998, p.152), esclarece que “os clientes colocam a confiabilidade em primeiro lugar ao avaliar o atendimento (...) para o bem ou para o mal, os funcionários representam os produtos e os serviços da empresa e podem conquistar a fidelidade ou afastar os clientes.”

Com isto, é perceptível que a confiança deve estar embutida nos produtos e serviços e no atendimento de todos os funcionários da organização, pois os clientes querem que as empresas antecipem os problemas e sejam honestas quanto aos problemas em potencial, por isto é essencial ter funcionários treinados, motivados e comprometidos com os princípios da empresa para proporcionar um bom atendimento aos usuários dos seus serviços.

Kotler (2001, p. 31) propõe que “As empresas precisam crescer se quiserem atrair talentos, criar oportunidades de carreira para os funcionários, satisfazer todos interessados e competir com maior eficácia”, Percebe-se também a preocupação em desenvolver e criar oportunidades para os funcionários, a fim de que a empresa seja competitiva.

Na óptica de Gordon (1998, p. 308), o relacionamento com os funcionário é essencial para o bom atendimento aos clientes:

Para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. E sempre haverá fatores intangíveis que podem ajudar o cliente com o valor que deseja, valores que nunca ficarão explícitos nos processos.

Assim, percebe-se que a empresa deve preocupar-se com a criação do valor para o funcionário, a fim de que exista uma cadeia de transmissão de valor para o cliente, sendo indispensável que a gerência aceite o fato de que não é a única encarregada de satisfazer o cliente, pois quem conversa com seus consumidores e/ou clientes são seus colaboradores.

Para Unruh (1998, p.35), ouvir os funcionários é importante por dois motivos, primeiro porque estes estão mais próximos dos clientes e conseguem ter uma visão mais específica das necessidades destes e segundo porque a empresa demonstra respeito pelas opiniões dos seus colaboradores, aumentando a motivação deles para servir e atender os clientes.

Hammer (2001, p.55) recomenda que para facilitar os negócios com o cliente e medir o que realmente é importante é fundamental que a empresa trabalhe de maneira diferente para atender diferentes tipos de cliente com diferentes expectativas e necessidades, visando proporcionar experiências únicas para seus clientes procurando identificar o que querem antes mesmo de pedir.

Desta forma, observa-se a necessidade que a empresa tenha um entendimento do cliente, pois isto facilita o relacionamento e a realização de negócios que gerem valor e satisfação para seus consumidores, agindo assim a empresa economizará recursos para si própria e se destacará numa multidão de concorrentes tediosos e idênticos.

A necessidade de se ouvir o cliente é reforçada por Slack (1997, p.150), quando destacado que: “Muitas sugestões e idéias podem vir, todos os dias, dos clientes. Os clientes podem escrever para reclamar a respeito de um produto ou serviço específico ou podem dar sugestões para seu aperfeiçoamento ou substituição.”

Diante disto, nota-se que ouvir o cliente é importantíssimo para o sucesso da organização e o desenvolvimento de seus produtos e serviços. As idéias também podem vir na forma de sugestões dadas aos funcionários durante a compra do produto ou prestação do serviço. O processo funcionará perfeitamente, a partir do momento que a empresa se demonstrar aberta a ouvir o cliente interno, externo e ficar atenta à concorrência, no desenvolvimento dos produtos e serviços.

Para Cobra (2000, p. 170), “As necessidades dos clientes não são estáticas, ao contrário são dinâmicas e por essa razão os produtos e serviços financeiros devem possuir atributos que atendam a essas necessidades mutantes.” A antecipação das tendências e o entendimento das necessidades presentes e futuras são o diferencial para que a empresa possa acompanhar e atender aos anseios dos clientes.

Hammer (2001, p.27) alerta que o nível de exigências dos clientes aumenta continuamente e que as empresas que não acompanharem essas demandas fraquejarão:

É da natureza dos clientes aumentar continuamente o nível de suas exigências, mais valor por menos custo, mais inovação, mais serviço, mais tudo. As empresas que não forem capazes de acompanhar essas demandas crescentes logo sucumbirão às mais aptas e predadoras. A inovação dos negócios não é produto acabado, longe disso.

A empresa deve estar sempre preparada para uma nova demanda e para um mercado altamente competitivo e com novas exigências, a fim de que permaneça no mercado, pois a cada dia surgem novas necessidades e novas expectativas na mente dos consumidores.

O marketing está presente em todas as organizações, pois estimula o consumo ao mesmo tempo em que procura desenvolver a qualidade de vida dos consumidores, o marketing tem como objetivo vender promessas, assim fundamental criar estratégias de marketing voltadas centradas na avaliação e gerenciamento das reais expectativas dos consumidores.

A primeira tarefa de uma empresa é criar clientes, mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita.

Sobre o valor para o cliente, Rust (2001), especifica: defende que os o valor dos clientes é imprescindível para o sucesso da empresa, a correta concepção de valores e o investimento neste sentido pode criar fatores objetivos e subjetivos com a finalidade de aumentar o conceito da empresa e de suas ofertas.

Como forma de destacar a importância de desenvolver o relacionamento existente com a clientela, Kotler (2001, p.155), sugere:

O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, para sempre. E ainda há o custo da reposição daquele cliente.

Assim, boas relações com os clientes podem ser armas estratégicas vitais para a empresa, conforme Bogman (2000, p. 29), “Identificando seus clientes atuais e mantendo com eles relações estreitas, é possível concentrar a atenção nos melhores.” Manter bancos de dados sobre o perfil de seus clientes atuais com informações sobre suas preferências, estilo de vida e poder aquisitivo é fundamental para a estratégia da empresa.

Diante disto, nota-se a necessidade de compreender o cliente, pois é algo fundamental para o êxito de qualquer organização ter como iniciativa o foco em seus consumidores, porém essa compreensão é também muito complexa, evolve saber não apenas o que os clientes valorizam atualmente, mas também que valores novos estão sendo criados pelos concorrentes, sendo essencial conhecer as necessidades dos clientes reais e potenciais.

### **2.3 GESTÃO DE MARKETING EM SERVIÇOS**

O marketing está presente em todas as organizações, pois estimula o consumo ao mesmo tempo que procura desenvolver a qualidade de vida dos consumidores, tendo como objetivo vender promessas e realizar os sonhos dos clientes, assim fundamental criar estratégias de marketing voltadas centradas na avaliação e gerenciamento das reais expectativas dos consumidores.

Martins (2005, p.118) conceitua Marketing como sendo “Um processo de planejar e executar a concepção, precificação e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar mudanças que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais” em outras palavras e um processo que cause motivação nas pessoas para que elas queiram consumidores os produtos e serviços.

Completando Kotler (2000, p.41), afirma que “O marketing preocupa-se com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final”, pois o aumento da produtividade e lucratividade das empresas está diretamente relacionado com a satisfação dos clientes, o que não é nada fácil pois requer muito esforço dos gestores e investimento em marketing.

Conforme Churchill (2000, p.10), “O marketing voltado para o valor tem o cliente como foco principal do negócio.” A partir deste princípio torna-se evidente

que a organização deve compreender seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como e porque compram e usam determinados produtos e serviços, a fim de que possam atender as suas reais necessidades e fidelizá-los.

Já Cobra (2005) tem uma visão mais analítica, pois disserta que o marketing é um estado da mente que tem função de agregar valor para os consumidores, sendo medido pela diferença entre o que o cliente espera e o que ele recebe, pois procura de todas as maneiras possíveis satisfazer ou ultrapassar as expectativas dos consumidores, fazendo de tudo para nunca aborrecê-lo ou frustrá-lo, enfim sempre evitar a insatisfação deste.

Diante disto, é imprescindível que ao vender um serviço a empresa prometa e se comprometa através da comunicação, da promoção e da venda, algo realista e que seja compatível com as necessidades e expectativas dos clientes, evitando ou reduzindo os hiatos entre o resultado desejado e o resultado obtido como bem colocou Spiller (2004).

Na óptica de McKenna (2007, p. 8) sobre o verdadeira finalidade do marketing

Objetivo real do marketing é ganhar o mercado e não apenas fazer ou vender os produtos. Um marketing inteligente compreende defenir que mercado é o seu. Significa pensar em sua empresa, sua tecnologia e seu produto de forma diferente, começando de onde pode estar sua liderança; porque em marketing, o que você lidera você ganha.

Dessa forma nota-se, a importância de se conhecer o mercado-alvo e público-alvo que se quer atingir para não fazer esforços de marketing em vão, além do mais, é imprescindível desenvolver a capacidade de lidar com o cliente de forma personalizada, mas para isto é preciso ter feedbacks dos consumidores, para adaptar a empresa as constantes mudanças e atender as diversas necessidades de seus clientes e estimular o consumo de um bem ou serviço.

Para Cobra (2005, p.26) “o verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, que, por suas características intrínsecas, atenda as necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas”, spiller TRA uma nova abordagem acrescentando aos 4p's e a nova ferramenta é o composto ciúme é a sigla de conveniência, imagem, utilidade, mordomia e estimativa



Segundo Spiller (2006) aponta que função do marketing não é lubrificar e enganar o consumidor, mas suprir as verdadeiras necessidades dos clientes, para que estes possam fazer aquisições de serviços ou produtos com máximo de conforto possível, pois os consumidores estão preocupados se o que lhe é oferecido atende suas necessidades de uso e quais seus benefícios, o que é natural em um processo de trocas em que ambas as partes oferecem algo de valor para outra.

Spiller (2006, p.13) disserta sobre a importância do fator humano para todas as empresas que prestam serviços, sendo um dos maiores desafios e ao mesmo tempo base para o marketing de serviços:

Entende-se por O fator humano o conjunto de atitudes (empatia, atenção, comunicabilidade, flexibilidade) e posturas (discrição, elegância, sinceridade, humildade) capazes de estreitar vínculos, gerar credibilidade e causar motivação em qualquer relação comercial, porque as pessoas representam as empresas, e os negócios dependem dessas pessoas, de suas expectativas, desejos, hábitos e tendências.

Com isto observa-se que o marketing de serviços apóia suas estratégias na criatividade e no talento pessoal de todos os colaboradores da empresa de serviços, sendo essencial que os funcionários procurem satisfazer os desejos de informação dos clientes para se estabelecer um relacionamento duradouro.

Por outro lado, é indispensável apontar as diferenças no fluxo do processo de marketing entre produtos e de serviços como bem destacou Cobra (2005), Lovelock (2003) e Spiller (2006) que pode ser melhor visualizado no Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: Diferenças entre marketing de produtos e marketing de serviços

<b>Etapas</b>	<b>Marketing de Produtos</b>	<b>Marketing de Serviços</b>
<b>Pré-produção</b>	<p>Identificar as necessidades.</p> <p>Desenvolver o produto.</p> <p>Estimular a demanda através da propaganda, promoção e merchandising no ponto de venda.</p> <p>Desenvolver a marca.</p>	<p>Identificar as necessidades.</p> <p>Desenvolver o “produto”, desde a encomenda até a entrega.</p> <p>Estimular a demanda através do mix de marketing.</p> <p>Desenvolver a marca.</p>
<b>Pós-produção</b>	<p>Possibilitar experimentação.</p> <p>Demonstrar benefícios.</p> <p>Pesquisar e avaliar a preferência pela marca (em relação ao nome da empresa e imagem do produto)</p>	
<b>Venda</b>	<p>Ao decidir pela compra o consumidor leva em conta os risco, as informações e a relação custo/benefício.</p>	<p>O consumidor só pode imaginar o serviço, pois este só será executado depois que a compra for efetivada</p>
<b>Produção e Consumo</b>		<p>Ocorrem simultaneamente (inseparabilidade).</p> <p>Possibilitar experimentação e demonstrar os benefícios ( durante ou após a prestação do serviço).</p> <p>Pesquisar e avaliar a preferência pela marca (tomar como base a percepção da qualidade, satisfação no atendimento)</p>
<b>Consumo</b>	<p>O cliente vivenciará por si mesmo o uso do produto e</p>	

	poderá arrepender-se da compra, devolvendo o produto ou solicitando sua troca ou reparo.	
<b>Pós-venda</b>	O vendedor acompanha o desempenho do produto após a venda para assegurar a satisfação do cliente e a continuidade dos negócios.	Averiguar o grau de satisfação do consumidor Pesquisar sua opinião sobre o ciclo da prestação de serviços Pedir sugestões e afirmar em servi-lo mais e melhor

Fonte: adaptado de Cobra (2005), Lovelock (2003) e Spiller (2006)

Lovelock (2003) esclarece resumindo que o marketing voltado para serviços possuem quatro características básicas que os diferenciam do marketing de produtos: intangibilidade, heterogeneidade (variedade), perecibilidade no resultado e simultaneidade de produção e consumo, tais características são um desafio para os profissionais de marketing, pois os clientes não adquirem propriedade e o produto dos serviços são realizações intangíveis.

Fazendo alusão ao marketing de relacionamento é uma ferramenta que foca no cliente e que procura obter todas as informações desejadas sobre seus clientes reais e potenciais concorrentes, fornecedores, funcionários, com a finalidade de conseguir alcançar vantagem competitiva. McKenna (1999) expressa que procura trazer o cliente para dentro do negócio de forma que possibilite uma comunicação permanente com ele, as empresas passam a investir em promover encontros com seus clientes como também passam a analisar os feedbacks de suas capacidades internas.

Para Griffin (2001, p.151), “Os consumidores estão se tornando mais interessados no atendimento e na forma como são tratados quando adquire alguma coisa, interesse que supera mesmo a questão do preço e do produto”, por isso, o desenvolvimento de equipes para o atendimento é fundamental, para que a empresa tenha sucesso.

Spiller (2006, p.41) aponta a importância do marketing de relacionamento defendendo que para:

Atrair um cliente através do marketing tradicional custa cinco vezes mais caro do que conservar um cliente através do marketing de relacionamento (...) não se pode dar mais espaço à concorrência, uma simples brecha permite que abra caminho para a conquista de um novo mercado.

Diante disto, percebe-se a necessidade em criar uma relação de longo-prazo com o cliente, mantendo contato com ele de forma contínua por meio da criação de vínculos emocionais, que são iniciados durante o primeiro contato entre o cliente e a empresa, procurando sempre superar suas expectativas, fazendo que ele se sinta importante e ao mesmo tempo inibindo o espaço da concorrência através de um serviço personalizado.

Rust (2001, p. 75), afirma que os produtos e serviços da empresa precisam satisfazer as necessidades e expectativas do cliente, sendo o relacionamento com o cliente o valor e a base para o sucesso de toda e qualquer empresa, pois se o cliente não recebe ou percebe o valor da empresa, a melhor estratégia de marca e as mais fortes estratégias de retenção terão pouco efeito, e os demais aspectos não serão valorizados.

Para Kotler (2000, p.35), o marketing de relacionamento estabelece relacionamentos duradouros, tendo “como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com pontos-chaves, clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo.”

Assim, percebe-se que a tarefa potencial para o marketing de relacionamento é a fidelização, através de métodos eficazes e duradouros, pois estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, visto que ele reduz o dinheiro e o tempo investidos nas transações. A construção de uma rede efetiva de relacionamentos com os clientes proporcionará com certeza a fidelização e resultados positivos para a empresa.

De acordo com Gordon (1999, p. 30), o marketing de relacionamento é processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes:

Isso envolve a compreensão, a concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

O marketing de relacionamento procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas, tendo como principal função a manutenção e fidelização do cliente.

Para Barnes (2002, p. 159), a empresa deve esforçar-se para saber as expectativas de seus clientes:

O principal ingrediente no cultivo de relacionamentos com os clientes que gerem recompensas mútuas (...) a empresa deve compreender os tipos de cliente com os quais convenha desenvolver relacionamentos mais próximos, o grau de proximidade que a empresa espera obter, o que constitui proximidade para o cliente é a melhor maneira da empresa se aproximar.

Basicamente, os clientes sabem como querem ser tratados, sendo necessário ter moderação e atentar para as diferenças entre as dimensões dos relacionamentos pessoais e dos relacionamentos com os clientes. Somente fazendo as perguntas adequadas aos clientes através de pesquisas bem elaboradas, as empresas podem esperar compreender e ter condições de saber se seus esforços de aproximação estão sendo recompensados.

Completando Unruh (1998, p.119), argumenta que reter os atuais clientes é papel essencial na organização:

Custa menos, até cinco vezes menos, reter um cliente do que conquistar um novo. A receita e os lucros aumentam à medida que os clientes permanecem com a empresa. Os clientes antigos podem proporcionar não só recompensas financeiras, mas também recompensas de conhecimento.

As organizações passam a se preocupar em criar relacionamentos permanentes e elaborar meios para reter clientes, estabelecendo estratégias de marketing que façam os gestores a repensar o relacionamento com o cliente para atender aos anseios e interesses dos consumidores.

Por outro lado, outro aspecto a ser considerado na manutenção dos clientes é o atendimento das reclamações, conforme Bee (2000, p.50):

As reclamações dos clientes são como uma faca de dois gumes. Por um lado, elas são usadas para medir o atendimento insatisfatório, mas, por outro, representam uma fonte de informações inestimável sobre as necessidades e expectativas dos clientes. Embora possa parecer estranho, um número cada vez maior de empresas encara o recebimento de reclamações como um fator positivo.

Ademais, a facilitação ao cliente para apresentação de reclamações é fator de fidelização importante, pois auxilia a empresa a identificar seus pontos fracos e fortes, além de ajudá-la a melhorar seu desempenho, pois os clientes estão cada vez mais exigentes e requer atenção individualizada, a retenção de clientes consiste na verdade em criar um relacionamento duradouro.

Diante do exposto, nota-se que o cuidado no relacionamento com os clientes é a pedra angular de um número cada vez maior de estratégias de marketing, conforme espelhado pela crescente oferta de garantias em longo prazo, sobre produtos, contratos de serviços, investimentos e outros incentivos semelhantes.

### **3 CAPÍTULO II**

O presente capítulo tem por objetivo apresentar considerações teóricas sobre endomarketing na gestão pública, bem como analisar os modelos de gestão: burocrático, gerencial e patrimonial. Por fim, será realizada uma discussão acerca da gestão democrática como fator determinante na qualidade dos serviços prestados pelo setor público, enfatizando os impactos gerados no atendimento ao público.

#### **3.1 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA SATISFAÇÃO DOS RESULTADOS NA GESTÃO PÚBLICA.**

Atualmente, o contexto organizacional, tem passado por transformações contínuas possibilitando a quebra de paradigmas antigos e a abertura de novas perspectivas para a gestão das empresas não somente do setor privado, mas especialmente da esfera pública que fazem parte de nossa contingência e que também são impactadas nessa época tão desafiadora.

Diante dessa nova realidade, a utilização do endomarketing, ou seja, o marketing interno dirigido ao público interno tem sido algo essencial para potencializar o comprometimento dos servidores e ao mesmo tempo evitar o distanciamento destes para com os objetivos organizacionais e com isso melhorar a imagem e o desempenho nos processos de melhoria contínua na prestação de serviços públicos.

Com a introdução de novas ferramentas da ciência administrativa nos processos externos ou nas operações internas, os órgãos ou as empresas públicas têm passado por mudanças estruturais, fazendo-as repensar na maneira de como tem gerido e atuado em seu ambiente, servindo de suporte para melhorar os desempenhos o que se repercute na otimização dos resultados. Além de proporcionar uma visão holística aos gestores auxiliando a tomar decisões mais assertivas e inteligíveis.

Acrescenta-se ainda que o endomarketing enquanto ferramenta para a gestão publica possibilita também a melhora nos processos de comunicação e relacionamento, estabelecendo uma base motivacional entre os servidores e dos

servidores para com a organização e principalmente dos servidores para com o público externo. Alia-se ao fato de também permitir que haja um maior fluxo de informações que serão necessárias para o exercício de atividades funcionais cotidianas e imprescindíveis para a tomada de decisão.

Kotler (2012) defende que marketing interno é como uma empreitada bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários competentes que desejam acolher bem aos consumidores e ele ainda enfatiza que o marketing interno deve ocorrer antes do externo, com o fim de impulsionar a busca por melhores resultados e potencialidades na prestação de serviços públicos.

Bekin (2009) Acrescenta ainda que o endomarketing têm por objetivo facilitar a realização de trocas, buscando um bom relacionamento com o público interno que reflete também na satisfação do público externo, isto é, os clientes enquanto cidadãos, além de permitir que aos servidores o compartilhamento dos objetivos sociais das organizações públicas, com a finalidade de promover um bem estar social.

No entanto, para que o endomarketing seja efetivo em um órgão público, é necessário a motivação dos servidores, que só é possível através treinamento, valorização dos servidores, comunicação horizontal com maior participação nas decisões, além de uma maiores opções em relação a prestação de serviços, visando o trabalho em equipe para que o mesmo se sinta como parte essencial do funcionamento da administração pública.

Todavia, gestores públicos tem uma visão arcaica em relação ao novo gerencialismo, pois dificilmente conseguem promover novas atitudes em relações aos funcionários públicos, bloqueando a motivação e a criatividade, evitando um ambiente dinâmico e que gere confiança afetando os resultados de forma negativa no quesito que se refere à satisfação dos clientes.

Logo, o endomarketing se preocupa na gestão da qualidade de relacionamento interno entre as pessoas que compõe a máquina pública de cada órgão ou setor, com o fim de detectar problemas de relacionamento e eliminá-los, com isso nota-se



que o objetivo central é vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos tenham um só objetivo.

Kotler (2012), define que o endomarketing como tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes de dicou pouca atenção, ainda assim desperta para sua importância como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários

É essencial desenvolver a prática de novos valores visando estabelecer uma nova cultura para a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas com a finalidade de eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional.

Para Bekin (2009), o endomarketing é fundamental para garantir que as organizações públicas se adaptem facilmente às mudanças no ambiente interno, garantir seus resultados, pois o Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, que se integra aos demais processos de gestão na busca de promover a motivação das pessoas e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos.

Um dos principais objetivos do endomarketing é promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização, todavia a empresa cumpre sua responsabilidade promovendo a motivação das pessoas ao criar condições favoráveis a um desempenho ideal do trabalho.

Assim, deve-se considerar como objetivos complementares do marketing interno

garantir que as pessoas tenham à sua disposição as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas aos objetivos da organização com o fim de manter o foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização pública.

A qualidade da relação da Administração Pública com seus cidadãos enquanto clientes é um reflexo direto do relacionamento que ela tem com seus colaboradores internos na condição de servidores, buscando diferenciar a qualidade de serviços ou excelência em atendimento, encorajando aos funcionários atenderem e satisfazerem as necessidades do cliente

Acrescenta-se que o endomarketing também fornece apoio aos gestores no processo decisório, pois permite uma maior comunicação horizontal e maior poder de decisão aos servidores que se limitam apenas as delimitações legais, prestando serviços com agilidade, pontualidade aos usuários, visto que um grupo de pessoas motivadas é essencial para se obter resultados satisfatórios.

O endomarketing visa motivar os empregados e influenciar suas atitudes, por meio de incentivos e recompensas visando mudanças de comportamento através de programas, práticas e políticas de gestão visando a qualidade e a obtenção de resultados que promovam a motivação das pessoas, a partir das interações profissionais e inter-pessoais que influencie tanto no desempenho quanto no e nas atitudes dos gestores e servidores públicos.

A administração pública precisa conhecer profundamente seu público interno e identificar os fatores que deixam a desejar para então conceber novas estratégias com treinamentos que possibilite uma melhor interação e comunicação organizacional além de maior compromisso dos servidores em relação a suas atividades funcionais para que atingir os resultados pretendidos.

Sendo assim, um projeto de soluções estratégicas em endomarketing requer planejamento estratégico constante, para garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim à obtenção de melhores resultados e desempenhos superiores, por meio de novos objetivos para atingir e gerar benefícios perceptíveis a seus clientes externos e internos.

### **3.2 GERENCIALISMO NA GESTÃO PÚBLICA**

A administração pública gerencial, conhecida como nova administração pública, está ligada a crise de credibilidade e de governabilidade que impulsionou o Estado a desenvolver novas práticas de gestão visando desenvolver uma reestruturação em seus processos com o objetivo de reorganizar o aparelho do Estado, bem como formular novas estratégias e políticas públicas voltadas para melhorias na prestação de serviços sociais.

Além disso, o antigo modelo de administrar utilizado pelo Estado, possuía lacunas não somente fiscais e políticas, mas também administrativas, devido a escassez de recursos econômicos e políticos que eram essenciais para promover a governança. Logo, repensar a forma de gerir era indispensável para desenvolver um valor estratégico e agregar qualidade aos serviços de natureza pública à população e a democratização no atendimento.

Desse modo, as transformações surgiram da mudança de consciência dos cidadãos, de que a administração burocrática não correspondia às demandas que a sociedade apresentava aos governos, obrigando o Estado a repensar sua forma de gerir e introduzir novos modelos de gestão que atendesse aos anseios sociais de forma estratégica.

Assim, a reforma do Estado, não tinha somente como objetivo atender e aproximar os serviços públicos prestados às exigências do cidadão, mas acima de tudo surgia com a finalidade de proteger o patrimônio público contra as ameaças de privatização, assim como também proteger os direitos públicos e aumentar a capacidade de gestão.

No entanto, para que seja efetivado o gerencialismo é necessário a formulação de políticas públicas e a definição precisa dos objetivos e metas a serem alcançadas, assim como dos responsáveis pelo seu implemento em todos os níveis

da organização pública com o fim de melhorar o acompanhamento do desempenho dos serviços públicos ofertados.

Ademais, a evolução do gerencialismo se deve ao fato de que o novo modelo decisório governamental se fundamenta na busca da eficiência e eficácia visando a melhoria da efetividade no atendimento das necessidades dos cidadãos que são a razão de existir das organizações públicas.

### **3.3 DE UM MODELO PATRIMONIAL À UMA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL**

Com a evolução da administração pública tipicamente patrimonialista e burocrática para uma administração gerencial ocorreu uma verdadeira evolução e revolução na consciência da necessidade de repensar e de reestruturar os processos internos principalmente no que se diz respeito à questão do atendimento ao cidadão que é uma das principais razões de existir para os entes públicos seja da administração direta ou indireta.

O modelo patrimonial está baseado em crenças tradicionais das organizações, a partir das quais não existem funcionários e sim servidores pessoais; a obediência se dá não pelo status e sim pela pessoa que exerce aquele cargo, sendo uma maneira tradicional de administração, fundamentada na economia e no poder doméstico, como também na credibilidade das crenças.

No modelo patrimonial, privilegia-se a satisfação das necessidades pessoais; não há definição clara dos cargos e funções, e sim uma ocupação imbricada nas relações pessoais, os direitos e obrigações são considerados como prestígio dos grupos estamentais. Uma característica muito marcante do patrimonialismo é o fato de o Estado ser mais forte que a sociedade, prevalecer o poder que foi, e é um impasse para a construção de uma gestão democrática.

Fortunati (2007) concorda que um dos graves problemas do nosso país diz respeito ao patrimonialismo, praticado e defendido pela maioria dos governantes, pois sempre se confundiu patrimônio público com patrimônio pessoal dos governos no poder e seus familiares, de outro lado, temos a visão equivocada de muitos

cidadãos, que tratam os recursos e o patrimônio público como coisas do governo, o que resulta em desperdício, depredação e esbanjamento do dinheiro público

Num Estado patrimonial, o poder político gera uma confusão entre o que é público e o que é privado, porque não deixa claras as distinções entre as atividades de ordem privada e as de ordem pública. Esse fator dificultou a introdução de uma administração burocrática no Estado.

O modelo patrimonial não conseguiu atender às exigências de um Estado que sofreu inúmeras transformações com sua reforma dos anos de 1990. Como consequência, surgiu a necessidade de se implantar um padrão administrativo mais rígido, através do qual se privilegia a norma e rigor do serviço público.

De acordo com Castro (2007) de 1945 a 1973, o plano administrativo de gestão vigente era o modelo burocrático. Fazia parte dessa forma de administrar as definições precisas de regras, princípios, hierarquia, uma estratégia de trabalho baseada na regulação, estrutura formal e autoridade. Discutindo a administração do tipo burocrático, o referido autor ainda enfatiza que esse modelo não atendia às exigências da nova ordem econômica- o neoliberalismo. Acrescenta que:

As críticas feitas ao modelo burocrático juntava-se o discurso de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão e que, portanto o setor público deveria se organizar utilizando as mesmas estratégias de mercado para modernizar-se e tornar-se mais ágil e eficiente. Essas discussões ganharam ressonância e desencadearam uma série de reformas no setor público de todo o mundo. (CASTRO 2007 p.122).

Desse modo, na perspectiva burocrática, as decisões são baseadas nos objetivos institucionais que têm, em sua natureza, a racionalidade, a reorganização do trabalho, a redefinição de funções e de responsabilidades que são ajustadas às tarefas e ao ambiente.

É importante destacar que, na perspectiva burocrática, o controle do ambiente e dos recursos tecnológicos permite uma gestão racionalizada e extremamente hierarquizada, de forma a impedir qualquer espaço para uma gestão participativa.

De acordo com Castro (2007), a introdução do gerencialismo no setor público tomou como base o setor privado a partir da crise fiscal, iniciada nos anos de 1970, da incapacidade dos estados em concretizar políticas públicas de qualidade, do processo de globalização e do avanço da tecnologia, que interferiram na sociedade.

Nesse contexto da reforma estatal, são reforçados os princípios da eficiência, eficácia e produtividade, elementos típicos do modelo gerencial, caracterizado pela busca da redução e pelo controle dos gastos e serviços públicos, como também prioriza a melhoria da qualidade e uma aplicação de descentralização administrativa em prol de uma maior autonomia das organizações.

Contemplou-se ainda a melhoria do modelo de gestão pública, redução dos custos através da reorganização das funções públicas, cortes nas despesas com pessoal melhoria da capacidade de gestão e utilização dos mecanismos de mercado que melhor atendesse aos anseios da população.

Castro (2007) argumenta que a reforma gerencial tem o intuito de aumentar a efetividade dos órgãos e agências do Estado, com o fim de melhorar a qualidade de vida e substituir o modelo burocrático pelo democrático, por meio de práticas administrativas voltadas para o interesse público.

Os riscos de se tratar de serviços públicos como se fossem mercados, tendo em vista o fato de que a ótica da racionalidade pode levar as distorções no processo e se referir apenas aos aspectos econômicos comprometendo a qualidade social dos serviços prestados a população. (CASTRO 2007)

O modelo gerencial trouxe mudanças para a gestão pública. Entre elas, estão: o conceito de usuário é substituído por cliente, assim, o serviço público passa a ser serviço ao público; a descentralização e desconcentração diminuindo a burocracia, competição entre as organizações no setor público; e o modelo contratual para os serviços públicos. Na verdade, a adoção do novo modelo de gestão pública está associada à gestão pública a inspiração de pensamentos neoliberal com vista ao redimensionamento do papel do estado nos serviços públicos (CASTRO 2007p. 131).

Fazendo referência ao modelo gerencial, Castro (2007) afirma que houve inúmeras transformações principalmente na gestão pública. Esta teve que passar por uma modernização em seus processos administrativos, aderindo à descentralização na qual o usuário tem participação efetiva, como também a uma nova cultura organizacional voltada para a gerência estratégica e controle da qualidade, com o intuito de acabar com a ineficiência da gestão burocrática das escolas públicas.

Nesse sentido, outra estratégia do modelo gerencial é a busca por um maior protagonismo da comunidade local, para que esta tenha uma maior participação na administração pública. Essa medida está pautada no empoderamento, ou seja, na divisão das responsabilidades e decisões administrativas com grupos ligados à comunidade.

Confirma-se, assim, que o empoderamento reduz as desigualdades sociais e traz uma melhoria na qualidade na prestação de serviços com a participação de todos, verifica-se ainda que as críticas feitas ao modelo gerencial, ao enfatizarem que o gerencialismo traz um paradigma empresarial ao setor público, é uma estratégia de rompimento com o modelo burocrático e uma forma de implementação da gestão democrática.

### **3.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA**

O termo gestão, relacionado com a administração, é entendido como um processo. Dentro desse contexto, as mudanças em torno da administração pública trazem a necessidade de uma gestão democrática que contrapõe a administração burocrática, tecnicista e a forma de racionalização dos processos.

Mendonça (2000) aborda que a gestão democrática vem tentando mudar o modelo patrimonialista predominante no Estado brasileiro. Rodrigues (2004) afirma que a democratização é entendida como um alargamento da participação da população na tomada de decisões em relação à criação e execução das políticas públicas.

O Estado, portanto, deixa de ser administrador e executor para ser um órgão avaliador, incentivador e gerador de políticas. Nesse contexto, as reformas do Estado estão configuradas pelo fato de incrementarem a efetiva participação dos cidadãos na sociedade como estratégia compensatória da omissão do poder público. Trata-se de um deslocamento das responsabilidades sociais do estado para a sociedade.

De acordo com Mendonça (2000), há uma dificuldade de a gestão democrática ser implementada com êxito aqui no Brasil, pelo fato de esse país estar fortemente influenciado por um modelo de gestão patrimonial. No Brasil, ainda prevalece um padrão burocrático-patrimonial de administração tradicional.

A maior dificuldade da gestão democrática está relacionada com o seu nível de abrangência, porque, para sua amplitude, nos dias atuais, ela passou por um longo tempo de conquistas e lutas. Outro aspecto a destacar diz respeito ao fato de a temática da democratização do setor público, muitas vezes, estar reduzida aos aspectos ideológicos ou corporativos. Nesse sentido, é importante destacar que:

Então, a gestão democrática deve ser compreendida como um conjunto de procedimentos que incluem todas as fases do processo administrativo do planejamento até a execução das atividades sociais. É importante ressaltar que há resistência à implantação de uma gestão democrática, porque ela está relacionada à interferência política ao bom funcionamento das atividades relacionadas ao setor público.

Destaca-se que os gestores ainda são centrados no modelo burocrático, sendo relutantes às mudanças e transformações sociais, e, por fim, não querem aderir a um estilo de administração democrática. Em suma, prevalece também uma acomodação e um desinteresse por parte dos agentes públicos por uma administração democrática e de qualidade para todos.

Com isso, a gestão democrática está configurada no compromisso sócio-político com a comunidade o administrador tem que compreender a dimensão política e participativa de sua ação rompendo com a burocracia administrativa. Hora (1994) declara que o “instrumento” principal da gestão voltada para democracia é o planejamento participativo em que todos os segmentos da instituição dão suas contribuições para construção de prestação de serviços públicos de qualidade.

Diante disso, a administração participativa acontece com a extinção do autoritarismo centralizado, a eliminação da diferença entre dirigentes e dirigidos, a participação efetiva de todos os agentes públicos de forma afetiva com o fim de maior participação da sociedade no direcionamento e efetivação das novas políticas públicas que tendam as necessidades sociais.

### **3.4.1 Gestão democrática como fator determinante na qualidade da prestação de serviços públicos**



Na conjuntura atual, os cidadãos tem se tornado cada vez mais exigentes e participativos na cobrança de serviços públicos de qualidade pois existe uma maior conscientização de seus direitos em relação a contrapartida do Estado, que passa a ser obrigado a repensar suas processos no eu diz respeito ao desenvolvimento de novas políticas públicas que satisfaçam aos anseios sócias.

Assim, a qualidade e a produtividade na prestação de serviços no setor publico dependem da maneira de como os gestores e funcionários concretizam suas funções sendo necessário desenvolver novas praticas de gestão que proporcione um mudança de atitude e uma maior conscientização da responsabilidade que serão necessárias para que a gestão pública atinja realmente os seus objetivos.

Outro fato a destacar é que no setor público já existe uma percepção de que os serviços são de má qualidade, contrariando o princípio da eficiência, o qual defende que o Estado na pessoa de seus servidores devem atender aos cidadãos enquanto clientes de maneira que supra suas necessidades de serviços públicos, superando suas expectativas.

No entanto, com a evolução e o avanço das tecnologias, bem como os meios de comunicação de massa, foi possível uma maior participação e fiscalização dos cidadãos que vem se tornando cada vez mais ativa a cobrança no que diz respeito a qualidade na prestação de serviços públicos.

Diante disso, nota-se que a gestão pública deve buscar promover ao máximo as potencialidades de seus servidores visando o bem estar coletivo, requerendo ainda muita atenção do poder estatal, e que a questão da eficiência só pode ser o resultado de uma conjugação conjunta do controle interno e externo de seus processos através de um gestão democrática efetiva.

O servidor público atua junto aos cidadãos, que ficam atentos à qualidade de cada serviço oferecido, pois os mesmos atuam como clientes estando sempre em busca de uma melhoria contínua nos serviços disponíveis, além disso, qualquer cliente busca serviços que ofereça qualidade, comprometimento e eficiência.

Sendo assim, observa-se que a qualidade está relacionada satisfação dos cidadãos, no entanto, um serviço com péssima qualidade pode ocasionar sérios problemas ao cliente e grandes prejuízos para administração pública, por isso é

essencial manter a qualidade presente em todos os procedimentos referentes ao atendimento aos cidadãos-clientes.

Ademais, para que se proceda o controle e a medição dos resultados satisfatórios na prestação de serviços oferecidos pela administração pública, é necessário uma participação ativa das pessoas por meio de uma gestão democrática e uma efetiva atuação dos gestores e servidores públicos, com maior conscientização a fim de que ocorra mudanças de posturas relacionadas ao atendimento público visando alcançar melhoria dos resultados a respeito da qualidade na prestação de serviços que atendam a expectativa esperada pelos cidadãos.

## CONCLUSÃO

Os órgãos públicos estão buscando uma melhor prestação de serviços e a prova disso é que algumas esferas de governos estão inclusive normatizando o assunto. Isso significa que a questão da qualidade no atendimento não é assunto exclusivo da iniciativa privada, mas é uma preocupação também da administração pública.

Em nossa contingência existe uma emergência gritante para que desde que se delimite pelo limites legais prescritos no artigo 37 da Lex Matter. Com a evolução da administração pública em nosso país foi notório o desenvolvimento de três estruturas administrativas são tipicamente administradas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Torna-se essencial observar que o setor público tradicionalmente não se preocupava com a manutenção de clientes, mas na perspectiva atual o atendimento das necessidades desses e com a sua própria imagem, prestando serviços que atinjam, e até mesmo superem, as expectativas. Como prestador de serviços de qualidade, precisa-se não apenas oferecer atendimento ágil e digno ao cidadão, mas também promover a eficácia na gestão pública.

Em outras palavras, a qualidade nos serviços implica em satisfazer ou superar as expectativas dos consumidores, e ao mesmo tempo evitar que estes fiquem insatisfeitos ou aborrecidos com o serviço prestado, pois isto poderia ser o caos para muitas organizações. Em relação à necessidade de visando ainda suprir as deficiências na forma de gerir a coisa pública além de redobrado seus esforços no sentido de aumentar a qualidade no atendimento ao cidadão.

Outro ponto a destacar é em relação ao endomarketing visto que o mesmo busca potencializar o comprometimento dos servidores alinhando aos objetivos organizacionais e com o fim de obter melhores desempenhos nos processos de prestação de serviços públicos, com isso há uma relação direta entre o reacionamento da Administração Pública com seus servidores eu irá refletir no tratamento destes para com o cidadãos.

Logo a administração pública passou por diversas fases da administração patrimonialista, evoluindo para a burocrática e desta para a administração gerencial ocorrendo uma necessidade de reestruturar os processos internos no que se diz respeito à questão do atendimento ao cidadão que é uma das principais razões de existir para os entes públicos seja da administração direta ou indireta.

Acrescenta-se que os cidadãos em relação à prestação de serviços tem se tornado cada vez mais exigentes depois do advento da gestão participativa passando cobrar serviços públicos de qualidade pois existe uma maior conscientização de seus direitos em relação a contrapartida do Estado, que passa a ser obrigado a repensar seus processos no que se diz respeito ao desenvolvimento de novas políticas públicas que satisfaçam aos anseios sociais.

Estes fatores formam o elenco a ser observado pelos órgãos e entidades públicas no estabelecimento dos padrões de qualidade no atendimento aos serviços de qualidade, precisa-se não apenas oferecer atendimento ágil e digno ao cidadão, mas também promover a eficácia na gestão pública.

Dessa forma percebe-se a importância de se prestar serviços priorizando a qualidade, principalmente no que tange a qualidade no atendimento, sendo importância para as organizações desenvolver novas formas de gestão que priorize acima de tudo a melhoria em seus processos, e sempre atentar para a maneira de como é prestado o serviço de atendimento ao seu público.

Diante disto, conclui-se que a aplicação do endomarketing se torna responsável na modificação das operações internas em relação a motivação dos servidores públicos e principalmente como isso vem refletindo e proporcionando uma melhor satisfação dos clientes externos como um todo com o fim de promover e atender os objetivos sociais.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo. Pioneira, 1992.

BEE, Francês & Roland. Fidelizar o cliente. São Paulo: Nobel, 2000.

BOGMANN, Itzhak Meir. Marketing de relacionamento. São Paulo: Nobel, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A; JR, J. Paul Peter. Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.

COBRA, Marcos. Marketing de serviço financeiro. São Paulo: Cobra, 2000.

COBRA, Marcos; Braga, Ryon. Marketing Educacional. São Paulo: Cobra Editora e Hopper Editora, 2005.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: 2005.

FORTUNATI, José. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007, p.39-50

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORDON, I. Marketing de relacionamento. Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

GRIFFIN, Jilf. Um programa de fidelização . HSM Management. São Paulo, p.58.

GUIMARÃES, J. L. Qualidade competitiva no Brasil: Transformando valores, atitudes e comportamentos na busca da qualidade total. Bahia: Casa da Qualidade, 1995.

HORA, Dnair Leal da. **Gestão Democrática na escola**. 4 ed. Campinas, SP: Papyrus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MENDONÇA, Erasto Fortes. A regra e o jogo. **Democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas : FE/UNICAMP; R. Vieira, 2000. 457 p. (Dissertações e teses, LaPPlanE; 2).

mercados. 10 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996

NASCIMENTO, A.; LAUTERBORN, R. A evolução dos conceitos até a marca era da marca como ativo intangível. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RODRIGUES, Melânia. **Democratização da gestão educacional e participação: embates de projetos**. In. CABRAL NETO, Antonio (org.). **Política Educacional: desafios e tendências**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valerie; LEMON, Katherine N. O valor do cliente. O modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre:Bookman, 2001.

Setembro/Outubro 2001.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. CRM – Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2000.

UNRUH, James A. Bons clientes – ótimos negócios. Construindo relações duradouras com seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1998.