

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CURSO PÓS-GRADUAÇÃO

EXCELÊNCIA EM GESTÃO PARA PROFISSIONAIS DA JUSTIÇA

Cristiane Afonso da Rocha Cruz e Silva

Marketing Interno e Gestão Pública Estratégica:

**A aplicação de um programa de endomarketing
no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo**

SÃO PAULO

2010

Cristiane Afonso da Rocha Cruz e Silva

**Marketing Interno e Gestão Pública Estratégica:
A aplicação de um programa de *endomarketing*
no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getulio Vargas, como
requisito para obtenção do título de: MBA em
Excelência em Gestão Pública para Profissionais
da Justiça.

Campo de Conhecimento: Gestão Pública

Orientador: Prof. Leopoldo Antonio de Oliveira
Neto

SÃO PAULO

2010

Cruz e Silva, Cristiane A.R..- 2010.

Marketing Interno e Gestão Pública Estratégica: A aplicação de um programa de *endomarketing* no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo / Cristiane Afonso da Rocha Cruz e Silva -2010.
71 p.

Orientador: Prof. Leopoldo Antonio de Oliveira Neto

TCC (MBA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas
Curso Pós-Graduação/Excelência em Gestão para profissionais da Justiça

1. Endomarketing. 2. Administração. 3. Gestão Pública.

Cristiane Afonso da Rocha Cruz e Silva

Marketing Interno e Gestão Pública Estratégica:

A aplicação de um programa de *endomarketing*
no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região – São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de: MBA em Excelência em Gestão Pública para profissionais da Justiça.

Campo de Conhecimento: Gestão Pública

Data de Aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Leopoldo Antonio de Oliveira Neto (Orientador)
FGV-EAESP

Prof.
FGV-EAESP

Prof.
FGV-EAESP

*Aos meus pais, Vitorino e Nanci, os
quais representam minhas
profundas raízes de sabedoria e
amor.*

*Ao meu bebê Eduardo, por
inaugurar em mim um sentimento
profundo de amor e dedicação. Ao
meu marido, Wellington pelo
companheirismo e pela linda família.*

*“A justiça atrasada não é justiça;
senão injustiça qualificada e
manifesta.”*

Rui Barbosa

*“O ensino, como a justiça, como a
administração, prospera e vive muito
mais realmente da verdade e
moralidade, com que se pratica, do
que das grandes inovações e belas
reformas que se lhe consagram.”*

Rui Barbosa

RESUMO

A pesquisa ora apresentada trata de uma nova abordagem acerca da questão do endomarketing e o ambiente judiciário. Como estas ferramentas utilizadas podem motivar funcionários a desempenhar seu trabalho de forma mais célere e eficiente, com o objetivo de tornar a prestação jurisdicional eficaz. Pesquisar a situação atual da Administração e propor a implantação de técnicas de endomarketing no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. O objetivo geral da pesquisa pretende apresentar estratégias visando à implementação eficaz da gestão de pessoas, na gestão pública, com foco em técnicas de endomarketing no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. A finalidade está em evidenciar que, com a implantação de marketing interno, haverá maior motivação profissional, bem como participação de Servidores e Magistrados nas ações da Instituição, refletindo em elevação dos índices de desempenho e produtividade na prestação jurisdicional. Para demonstrar a situação atual foi utilizada uma pesquisa de clima com 43 questões, as quais foram respondidas por 1700 indivíduos. Depois de colhidos os resultados foi desenvolvida uma análise expondo a visão geral.

Palavras- Chave: Endomarketing, Administração, Gestão Pública

ABSTRACT

The research presented here is a new approach on the issue of internal marketing and legal environment. How can these tools be used to motivate employees to perform their work more quickly and efficiently, in order to make effective adjudication. Find the current situation of Directors and to propose the deployment of techniques for internal marketing in the Regional Labor Court of the 2nd Region. The aim of the research intends to present strategies to the implementation of effective personnel management, public management, with focus on internal marketing techniques in the Regional Labor Court of the 2nd Region. The purpose is to highlight that with the implementation of internal marketing, there will be more professional motivation and participation of civil servants and magistrates in the actions of the institution, reflected in rising levels of performance and productivity in providing judicial review. To demonstrate the current situation we used a climate survey with 43 questions which were answered by 1700 individuals. After obtaining the results was developed an analysis outlining the overall vision.

Keywords: Internal Marketing, Administration, Public Management

SUMÁRIO

Introdução

1. Capítulo I - **Aspectos Históricos** **1**
 - 1.1 O modelo burocrático e suas raízes profundas
 - 1.2 A consolidação dos estereótipos do funcionalismo público
 - 1.3 O modelo gerencial de funcionamento
2. Capítulo II - **A importância do marketing interno**
 - 2.1 Funcionário feliz, empresa no azul
 - 2.2 Por que instituições públicas precisam de estratégias de marketing
 - 2.3 Altos salários não bastam?
3. Capítulo III - **A comunicação realizada no TRT da 2ª Região**
 - 3.1 Situação atual
 - 3.2 Pesquisa de campo
 - 3.3 Como gerar as mudanças necessárias?
4. Capítulo IV - **Aplicando um programa de marketing interno no TRT da 2ª Região**
 - 4.1 Cenário ideal e mudanças
 - 4.2. Planejamento de ações
 - 4.3. Cronograma de implantação:
5. Capítulo V - **Resultados diretos**
 - 5.1 Manutenção da estratégia
 - 5.2 Medindo resultados
6. **Conclusão**
7. **Referências**
8. **Anexos**

Introdução

Vantagens competitivas conquista e manutenção de clientes, volume de vendas, lucro, lucro, lucro... As justificativas para o uso de estratégias de marketing em empresas privadas, não são mais novidade e já foram exaustivamente abordadas.

Com o mesmo objetivo de aumentar a cartela de clientes e conseqüentemente a receita, muitas corporações ao redor do mundo passaram a fazer uso de uma forma diferenciada de marketing. Em um mercado globalizado cada vez mais competitivo, onde para sobreviver não bastaria mais a oferta de um bom produto a um bom preço, muitas empresas passaram a olhar para algo anteriormente esquecido: relações humanas.

Ainda não totalmente difundido, nem mesmo na iniciativa privada, esse tipo de marketing que prioriza, sobretudo, o funcionário e seu bem-estar em todos os sentidos, pode ser chamado de “marketing interno”, ou “endomarketing”, nomenclatura que recebeu no Brasil, criada por Saul Faingus Bekin, conferencista, consultor e autor de livros sobre o assunto. Éndon, em grego, quer dizer “dentro de” ou “para dentro”.

Ao ter como premissa a aplicação de técnicas de marketing voltadas para a valorização, satisfação e integração do funcionário com a empresa, o endomarketing objetiva a manutenção de um corpo funcional motivado, que dessa forma, atuará melhor em suas funções, resultando em bons índices de produtividade.

As ações que fazem parte dessas técnicas são variadas e vão desde a descentralização de poderes e autonomia dada a funcionários, até o oferecimento de benefícios sócio-culturais, que visam o bem-estar físico e emocional dos empregados.

Exemplos de empresas que adotaram tais técnicas e alcançaram ótimos resultados não faltam. Em seu livro Endomarketing – como praticá-lo com sucesso, Saul Faingaus Bekin cita o primeiro exemplo documentado no mundo:

Jan Carlzon, no livro: A hora de verdade, nos conta a reviravolta que operou na empresa aérea sueca SAS, da qual era presidente. Sua contribuição enriqueceu a literatura de negócios. Seu histórico foi disseminar os valores objetivos da empresa entre os funcionários, levando-os a assumir compromissos com esses valores e incentivá-los. Como? Delegou tarefas ao pessoal da linha de frente que mantivesse contato com os passageiros. Definiu atribuições claras ao pessoal da retaguarda, que dava apoio ao da linha de frente. Transformou gerentes em líderes inspiradores. Por que isso? Para que todos, em qualquer nível e de acordo com sua competência, pudessem assumir responsabilidades, tomar iniciativas. O resultado? Um clima de confiança, aumento de satisfação e produtividade nas tarefas de cada processo, e a qualidade resultou com naturalidade. (p.13).

Outro exemplo citado no prefácio da mesma obra é o caso da rede de supermercados Wal-Mart, que fatura um bilhão de dólares por dia:

Como uma pequena loja do interior se transformou na maior empresa do mundo? Pela atitude das pessoas. O seu fundador, Sam Walton, criou uma mística sobre a importância de cada funcionário da Wal-Mart, não só para a empresa, mas também para os Estados Unidos e o mundo livre. (p.10)

No Brasil, cada vez mais empresas descobrem os ganhos imediatos proporcionados por funcionários motivados e satisfeitos com suas vidas profissionais. A TAM, por exemplo, utilizou os moldes da sueca SAS para gerar funcionários informados e preparados e assim tornou-se reconhecida pela excelência em seus serviços de bordo, sendo responsável hoje por quase metade do mercado brasileiro de aviação.

Os resultados que podem ser obtidos com a aplicação corretas de técnicas de marketing interno são inegáveis. Mas, em se tratando de organizações públicas do Judiciário Brasileiro, que não visam lucro e tampouco manutenção de clientes, como esse conceito pode ser utilizado? Que benefícios essa ramificação de marketing pode trazer ao serviço público em nosso país e por que sua utilização se faz cada vez mais necessária?

Com a introdução do modelo gerencial de administração no serviço público brasileiro em 1995, iniciado com o Plano Diretor da Reforma do Estado, órgãos públicos brasileiros passaram a verificar a necessidade de aprimoramento dos serviços prestados à sociedade. A Emenda Constitucional nº 19/98, que introduziu o princípio da eficiência na Constituição Brasileira, levou instituições públicas a inaugurarem um processo que, mesmo que lentamente, vem implantando ações que modificam processos de trabalho e desenvolvem recursos humanos.

A utilização de técnicas de marketing interno em corporações governamentais vai ao encontro dessa busca por serviços prestados com cada vez mais qualidade, rapidez e eficiência. Através de instrumentos de integração e motivação gerados por meio do endomarketing, conquistam-se aliados não só importantes, mas essenciais para o sepultamento de práticas ineficientes enraizadas do modelo burocrático: material humano.

A organização pública trabalha para satisfazer as necessidades das pessoas. Aceitando ou criticando os resultados apresentados, o usuário-cidadão é diretamente afetado por sua existência. Busca na Justiça a solução de seus conflitos. Em razão disso, a Organização trabalha para satisfazer as necessidades produzindo serviços por meio da força de trabalho dos funcionários.

O corpo funcional tem que ser analisado pelo seu capital intelectual, humano e emocional. E tentar por meio de uma gestão por competências adequar os grupos de forma que, mesmo com todas as diferenças, as necessidades organizacionais sejam atendidas.

Neste universo, o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região mesmo com tamanha diversidade de pessoas tem como propósito o idêntico compromisso: atender as pessoas com eficiência e de maneira eficaz. Uma forma de conseguir esta uniformidade e comprometimento é a utilização de técnicas e instrumentos de gestão para motivar e envolver toda a Corporação.

Tem como foco estimular uma mudança com a reversão da imagem negativa gerada diante da opinião pública. Assim, será fundamental a definição e acompanhamento de metas de melhoria de curto prazo alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

O presente trabalho tem como objetivo principal propor a implantação de um programa completo de marketing interno no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, em São Paulo.

Ao apontar a situação atual e os principais anseios e necessidades de Magistrados e Servidores que atuam no Órgão, o projeto abrangerá uma série de ações a serem implantadas, condizentes com a realidade da instituição, e que gerariam a médio e longo prazo profundas mudanças na prestação dos serviços, ocasionadas pela formação de um corpo funcional mais integrado, produtivo e eficiente.

Capítulo I- Aspectos Históricos

1.1.O Modelo Burocrático e suas raízes profundas

Em meados de 1930, o mundo passava por importantes transformações que tornariam aparentes a necessidade de mudanças profundas no modelo de administração do Estado, ainda marcado por moldes patrimonialistas, oriundos de um Estado pré-capitalista e que não visava qualquer interesse público.

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, muitas empresas passaram a produzir em massa, aumentando estruturas e gerando modelos organizacionais maiores e mais complexos. Essa necessidade de uma administração profissional capaz de gerenciar organizações e seus diversos setores e serviços levou o economista alemão Max Weber a desenvolver a teoria do Modelo Burocrático.

Baseado na necessidade de organização de empresas, com estruturas cada vez mais difíceis de controlar, o Modelo Burocrático buscava o estabelecimento de padrões e normas de funcionamento. Assim, a Teoria de Weber propunha a implantação de sistemáticas de trabalho, divisão de atribuições e procedimentos rígidos, que tinham como objetivo gerar o andamento racional das atividades na organização.

Com seu caráter fixo e formal, a burocracia atendeu aos anseios das corporações durante os anos seguintes, promovendo o controle das atividades de diferentes áreas de uma mesma empresa. Mesmo com seus organogramas verticalmente hierarquizados e procedimentos que exigiam documentos impressos em diversas vias e que passavam por longas sistemáticas, os moldes da Teoria de Weber buscavam a eficiência nos processos de trabalho.

As vantagens do modelo burocrático eram muitas: racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação pelo conhecimento exato dos deveres; rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam por meios preestabelecidos; univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. (MATIAS-PEREIRA, p.52)

No Brasil, o modelo weberiano de burocracia teve sua implantação iniciada no Governo Getúlio Vargas, com a criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), em 1936. Responsável pela criação do primeiro Estatuto do Funcionalismo Público, o DASP fixava deveres e direitos para servidores do Estado e tinha como objetivo estruturar o aparelho do Estatal.

Os diversos anos de uma administração pública não estruturada com tentativas de reformas mal sucedidas, aliados a um Estado que se agigantava cada vez mais, bastaram para consolidar um modelo lento e ineficaz no serviço público brasileiro. O longo trâmite necessário para solução de processos que passavam por uma sequência fixa de departamentos, cada qual desempenhando estritamente suas funções, levou o termo burocracia a ter como sinônimo o próprio antônimo daquilo que previa Weber: ineficiência.

Desta forma, verifica-se que as duas principais causas do desvirtuamento da burocracia – as quais são responsáveis pela interpretação do emprego errôneo do termo – são: (i) a centralização e a verticalização do processo decisório, tendo como consequência a morosidade dos trâmites processuais na estrutura hierárquica em sentido ascendente; e (ii) a falta de flexibilidade, ou seja, preocupação obsessiva em seguir regras.

Quando surgem casos que não se encaixam com precisão às regras, não há lugar para modificação. Na medida em que não pode converter-se em racionalização, com atividades definidas e praticadas com objetividade, a burocracia transforma-se no

emperramento do processo decisório, conectado a um emaranhado de regras que não permitem a sua transposição. (MATIAS-PEREIRA, p.52)

Ao longo dos últimos anos, ciente da morosidade ocasionada pelos longos trâmites processuais, o Judiciário Brasileiro iniciou uma busca por melhorias nos processos de trabalho. Em alguns órgãos, por exemplo, estudos realizados fizeram com que partes de procedimentos fossem eliminados e que certas normas utilizadas passassem a ser facultativas ou não mais necessárias.

O sistema burocrático, porém, está longe de ser superado, sobretudo no Poder Judiciário Brasileiro, onde os desafios são ainda maiores. Com estruturas ainda muito hierarquizadas e centralizadas, as profundas e notórias raízes criadas pela Burocracia em tribunais do Brasil se mantêm também por outras razões, além dos aspectos históricos já mencionados.

Escolhidos pelo critério de antiguidade e para curtas gestões, normalmente bienais, os dirigentes dos Tribunais são Magistrados de 2ª instância que, na maior parte das vezes, tendem a aplicar características da atividade judicante nas ações administrativas. Assim, práticas burocráticas tendem a prevalecer nas estruturas desses Órgãos, diante da exigência de regras e formalismos, típicos de trâmites processuais da área judiciária.

A tendência natural, até mesmo por força da cultura jurídica, é adotar idêntica visão ao procedimento administrativo, o que limita muito a possibilidade de implementação de novas mudanças na organização administrativa. (Calhao. Capítulo 4).

Todavia, outros aspectos provenientes do tipo de atividade exercida pelo Poder Judiciário e das leis que regem os servidores públicos também contribuíram para formação de uma cultura organizacional de centralização e rigidez. Assim, ao longo do tempo, o funcionalismo público ganhou fama por sua ineficiência, lentidão e, conseqüentemente, má qualidade na prestação dos serviços.

1.2.A consolidação dos estereótipos do funcionalismo público

Algumas imagens são clássicas: paletó na cadeira, cafezinho a toda hora e pilhas de papéis por todos os lados. A ineficiência de processos de trabalho e o abusado desfrute das vantagens oferecidas na carreira consolidaram ao longo dos anos o famoso estereótipo: “funcionário público ganha muito e não faz nada”.

A imagem preconcebida do funcionalismo público brasileiro é presente nos três poderes, por razões semelhantes. No caso do Poder Judiciário, porém, as leis que permitem a interposição de inúmeros recursos e a protelação do efetivo cumprimento da condenação são diretamente associadas à ineficiência do serviço prestado.

Em se tratando de ações judiciais, para cada etapa processual é requerida uma série de procedimentos que envolvem necessidade de protocolos de diversas petições, certidões, juntada documentos, entre tantas outras necessidades, a depender de cada caso. A possibilidade de recursos para duas instâncias superiores e de manifestações de diferentes tipos e formas acarretam lentidão na solução de casos e a conseqüente insatisfação da sociedade.

Como já explicado, o sistema burocrático é apenas uma das razões para a formação de uma imagem ruim dos serviços públicos. Segundo Shepherd e Valencia (1996, p.103-128), uma das situações presentes na administração pública é o monopólio detido sob os serviços. Diferentemente da iniciativa privada, não existe concorrência para órgãos públicos. No caso do Judiciário, o julgamento de processos é considerado uma atividade essencial do Estado e, portanto, indelegável. Assim, existe a propensão para que os serviços sejam prestados de forma mais “relaxada” e ineficiente.

Além disso, de acordo com Shepherd e Valencia, existe a dificuldade em se medir resultados na administração pública, o que torna difícil para a sociedade brasileira o controle das atividades e a cobrança por soluções.

Outro importante diferencial da administração pública para a privada são as leis que regem seus funcionários. Desde 1990, servidores públicos da União, de autarquias e de fundações públicas federais passaram a ser regidos pela Lei n. 8.112, que garante, entre outros direitos, a estabilidade no serviço público após o cumprimento de estágio probatório.

O art. 22 da citada Lei expõe: *“O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.”*

Dessa forma, a lei impede a demissão de funcionários que apresentem desempenho insatisfatório, como o não cumprimento de tarefas ou execução de atividades de forma incorreta.

Assim, muito diferente de empresas privadas, a estabilidade garantida pela lei contribuiu, ao longo dos anos, para a criação do pensamento do “mínimo esforço”: o servidor terá seu emprego e salários garantidos, independentemente de um desempenho bom ou mediano.

A lei, todavia, prevê a aplicação de penalidades, dentre essas a própria demissão, para as chamadas “faltas graves” (art. 127, da Lei 8.112/1990):

Art. 128. Na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

Além de serem de difícil aplicação na prática em Tribunais do país, por exigirem longos trâmites administrativos, as penalidades não são aplicadas em casos de simples produtividade aquém do esperado ou realização das atividades fora de prazos, por exemplo. Somente ações de extrema gravidade podem levar o servidor público à demissão (art. 132, da Lei 8.112/1990).

Todas essas questões favoreceram ao longo dos anos a criação de uma cultura organizacional pouco pró-ativa no funcionalismo público. De acordo com Matias-Pereira (Manual da Gestão contemporânea, 2009), entende-se por cultura organizacional o sistema de significados compartilhados pelos membros de uma Corporação, que lhes dá algum tipo de identidade coletiva.

A cultura das organizações públicas é marcada pelo modo como se instituíram as relações entre Estado e sociedade, bem como as relações do sujeito com a coisa pública. Nesse sentido, a cultura de uma organização seria algo conformado por coisas como valores, crenças, pressupostos, percepções, normas e padrões de comportamento não muito palpáveis e tampouco fáceis de serem observadas e apreendidas, embora vistas como óbvias. Representam uma força subjacente, movendo e configurando as práticas organizacionais e mobilizando seus membros para agir em certas direções [(OTT, 1989 – OTT,S. The organizational cultura perspective. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1989) – MATIAS PEREIRA, p. 15].

Ainda segundo o autor, características administrativas das organizações públicas – em geral marcadas por estruturas rígidas e burocracias centralizadoras - refletem diretamente no comportamento de seus servidores.

Destacam-se entre essas características os aspectos que envolvem apego às regras, às rotinas e ao poder, excessiva valorização da hierarquia, centralização, corporativismo, forte paternalismo nas relações funcionais, desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. (MATIAS-PEREIRA, Curso de Administração Pública - p.78)

Tais características permeiam os valores de uma instituição, consolidando a já mencionada cultura organizacional reativa e pouco propensa a inovações.

Esse quadro descrito torna-se preocupante, na medida em que a cultura tende a se perpetuar, caso não ocorram mudanças que interfiram nessa trajetória. Tal fato explica por que os resultados obtidos por grande parcela das organizações

públicas no Brasil ficam abaixo das expectativas dos cidadãos. (MATIAS-PEREIRA Curso de Administração Pública - p.78)

Percebe-se, portanto, que os ditos populares a respeito do funcionalismo público e ineficiência da Justiça no Brasil são em grande parte consequência de uma cultura organizacional enraizada e presente por muitos anos nas próprias instituições públicas.

Esse quadro, porém, vem lentamente sendo alterado. Há cerca de dez anos, algumas mudanças em estruturas administrativas em órgãos do Poder Judiciário já puderam ser notadas, em decorrência das tentativas de implantação de um modelo gerencial de administração em substituição às práticas burocráticas adotadas.

Mais semelhante às técnicas adotadas em empresas privadas, esse modelo busca primordialmente a qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos, que passam ser tratados como clientes. Assim, o comportamento lento e ineficiente em esferas públicas passou a ser, mais do que nunca, avaliado e questionado. O estereótipo de funcionários públicos que trabalham mal e desrespeitam a sociedade, atitude agora inaceitável, começou a ter seus dias contados.

1.3.O modelo gerencial de funcionamento

As consequências da administração burocrática, percebidas até os dias de hoje em instituições brasileiras, começaram a surgir em todo o mundo após a segunda metade do século XX. O modelo de eficiência imaginado por Weber mostrou-se, a partir dessa época, inadequado diante de sua excessiva rigidez e de formalismos.

De acordo com Maria das Graças Rua (), em diversos países, a aplicação do modelo burocrático, iniciado em 1930, prejudicou a eficiência nos trabalhos desenvolvidos.

A administração tornou-se pesada, arrastada, presa a uma racionalidade técnica e processual que se mostrava pouco adequada em termos de resultados. O comportamento dos funcionários orientava-se pelo excessivo formalismo e ritualismo, privilegiando rotinas operacionais. (...) A ética da obediência eliminava a criatividade. A reduzida autonomia levava à ausência de responsabilidade substantiva por parte do corpo de funcionários. Com tudo isso, os serviços e produtos certamente não eram os melhores, mas isso também não se mostrava fundamental, já que o modelo não privilegiava a obtenção de resultados. (p.280)

Em 1980, a economia mundial entraria em uma profunda recessão, que ficaria conhecida mais tarde como “a década perdida”. Nessa mesma época, ganhava corpo o processo de globalização, que reduziria a autonomia do Estado e de suas políticas econômicas e sociais.

Bresser-Pereira (2001) explica que, no Brasil, a crise se daria por três principais causas: crise fiscal – perda do crédito público, poupança pública negativa; crise de intervenção – modelo protecionista de importações deixou de ser eficiente; crise administrativa – a ineficiência da forma burocrática de administração do Estado ficou evidente.

A crise do Estado teve início nos anos 70, mas só nos anos 80 se tornou evidente. Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação. Após várias tentativas de explicação, tornou-se claro afinal que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas. A desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a

administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra. (Plano Diretor 1995 FHC).

Com o objetivo de solucionar parte da crise econômica, começou-se a buscar soluções para essa ineficiência trazida pela burocracia. A descentralização das atividades do Estado – que até então desempenhava papéis em diversas áreas - foi uma das soluções apresentadas.

Na realização das atividades exclusivas de Estado, e, principalmente, na oferta dos serviços sociais de educação e saúde, a administração pública burocrática, que se revelara efetiva em combater a corrupção e o nepotismo no pequeno Estado Liberal, demonstrava agora ser ineficiente e incapaz de atender com qualidade às demandas dos cidadãos-clientes no grande Estado Social do século vinte, tornando necessária sua substituição por uma administração pública gerencial. (Bresser-Pereira, p.22-23).

No Brasil, pode-ser dizer que a Reforma Gerencial teve início, de fato, em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que tinha como principal objetivo aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência (Plano Diretor 1995 – p. 45).

Desde então, diversas ações voltadas para atribuir mais qualidade na prestação dos serviços públicos foram implementadas, dentre elas, a divisão de atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado, sendo essas últimas transferidas para entidades do setor privado.

Em 1998, a publicação da Emenda Constitucional nº 19/98, conhecida como “Reforma Administrativa”, iniciava a formação de novas estruturas na administração pública brasileira, interferindo na admissão de funcionários, na estabilidade, no controle das finanças e buscando o desenvolvimento profissional de servidores, melhorias nas condições de trabalho e transparência institucional. Essa emenda incluiu, no artigo 37, da Constituição Federal de 1988, a eficiência como princípio da Administração Pública.

No Judiciário Brasileiro, um avanço ainda maior seria dado em 2004, com a publicação da Emenda Constitucional nº 45/2004, que tinha como principais objetivos garantir mais velocidade e lisura na prestação jurisdicional. Nessa época, foi instituído o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, assim como conselhos específicos para cada justiça especializada, como o Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, no caso da justiça trabalhista.

As novas ações desenvolvidas desde então caracterizavam a implantação de um modelo de administração pública gerencial, que apresentava um novo conceito de gestão em órgãos públicos, equiparando-os às empresas privadas. Dentre suas principais características, destacam-se:

- Qualidade na prestação dos serviços,
- Eficiência no atendimento ao cidadão-usuário, agora tratado como cliente;
- Planejamento estratégico de ações;
- Uso da informatização;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Prestação de contas à sociedade;
- Controle de resultados.

A manutenção de um corpo de funcionários ciente desse “novo” compromisso da administração pública com a qualidade e a eficiência é de vital importância para a efetividade da reforma gerencial em instituições públicas. Sem a existência de servidores integrados e empenhados em realizar as mudanças necessárias para uma melhor prestação de serviços, a reforma gerencial ficaria apenas na teoria.

Assim, em se tratando de instituições públicas, muito além do compromisso da alta administração de cada órgão para com as mudanças necessárias, está a

necessidade de adoção de um novo comportamento e de aplicação prática de novas ações por parte dos servidores da Corporação.

Nesse diapasão, emprega-se a palavra-chave: Comunicação. Imprescindível para obtenção de resultados, o repasse de informação sobre a importância das atividades para aqueles que de fato irão executá-las é primordial para o sucesso de novas práticas.

Através de boa comunicação é possível integrar e envolver o corpo de funcionários em prol de uma causa. Além disso, estratégias no campo da comunicação social garantem servidores motivados e satisfeitos com a instituição o que, conseqüentemente, os torna mais produtivos, prestativos e abertos a inovações.

Capítulo II- A importância do marketing interno

2.1. Funcionário feliz, empresa no azul

A prática de endomarketing parte de uma premissa de troca de informações e disseminação do conhecimento entre a Instituição e as equipes que a formam valorizando seu cliente interno antes de se obter sucesso com o cliente externo.

Desta forma, o objetivo central desta ferramenta são as pessoas que desenvolvem trabalho e gerenciam projetos. O foco é o funcionário/servidor.

As metas, o objetivo da Organização, o planejamento não têm valor sem o funcionário feliz, motivado, engajado com os processos de trabalho, sem a visão clara

da missão dele na Instituição e do papel dela no cenário atual e na vida das pessoas (BEKIN, 2004, p. 14 e 15).

Segundo Brum, Analisa de Medeiros (2000, p.34) *“Quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz.”*.

Seguindo este raciocínio, importa despender esforços no sentido de fornecer instrumentos de aprimoramento do servidor tratando-o com a devida atenção e respeito e preparando-o para que passe as oito horas diárias no trabalho satisfeito, com disposição para executar bem seu serviço, inovar e surpreender o cliente externo.

O assunto atual em vários segmentos da sociedade está pautado na qualidade de vida.

Dentro desta perspectiva está a valorização do recurso humano em qualquer instituição coletiva. Assim, a qualidade de vida no trabalho tem sido muito discutida devido ao tempo que se passa nele.

As empresas têm procurado melhorar este tempo que seus funcionários se dedicam ao trabalho.

Em alguns Tribunais já há ginástica laboral, cursos de relaxamento e postura corporal entre outras atividades de integração. Na verdade, quaisquer benefícios fornecidos aos funcionários podem ser encarados como uma técnica de endomarketing, pois trazem satisfação e valorização.

Trata-se de tornar o trabalho mais prazeroso motivando o funcionário a contribuir com seu talento e suas capacidades com empenho para a sociedade de forma a trazer uma grande realização pessoal.

A qualidade de vida no trabalho está representada por diversos fatores:

- o grau de satisfação com o trabalho/atividade desenvolvida;

- o grau de satisfação das necessidades pessoais;
- o reconhecimento pelo serviço prestado;
- a premiação pelos resultados alcançados;
- as possibilidades de crescimento na carreira na Instituição;
- os benefícios auferidos;
- a valorização do indivíduo dentro do grupo;
- o clima do ambiente organizacional;
- a autonomia na tomada de decisões;
- a liberdade na gestão compartilhada ou participativa.

Esta ferramenta também é muito utilizada para a melhoria do clima da Organização e é um facilitador das relações entre funcionários e a Chefia.

Os servidores possuem uma característica muito peculiar em face do funcionário da esfera privada. Na etimologia da palavra ele deve “servir” à sociedade já que não vende produtos. Ele vende qualidade de atendimento ao público.

Pois bem, diante desta ótica não há a necessidade de fidelização dos clientes externos, já que o serviço prestado pelo Tribunal é eminentemente público e obrigatório (não há serviço similar privatizado), ou seja, não há necessidade de manter o cliente cidadão, pois este não terá outra empresa concorrente para se socorrer. Contudo, não obstante serem os únicos fornecedores da prestação do serviço jurisdicional, o objetivo maior é atender ao cidadão com qualidade e de maneira pro-ativa buscando soluções.

A reclamação recorrente nos dias atuais é a morosidade da justiça.

Assim, com o engajamento do servidor e o sentimento de que ele é parte integrante deste processo, promovendo a integração dos diversos setores do Tribunal consegue-se despertar o sentimento de responsabilidade e comprometimento do corpo funcional levando à celeridade no trâmite dos processos judiciais.

Esta prática gera ganhos qualitativos no clima organizacional no sentido de fomentar melhoria nos relacionamentos com o cidadão/jurisdicionado. Isto acaba se refletindo no ambiente de trabalho e na qualidade dos produtos e serviços da Organização.

Para isto é necessário a fidelização do cliente interno, com instruções disseminação de informações, gestão participativa, capacitação, treinamento, motivação, para que o servidor sinta-se parte do processo de democratização da justiça que representa um serviço público de cunho social muito grande, haja vista tratar-se de questões trabalhistas em que envolve recursos financeiros ao trabalhador e à empresa privada.

A motivação é um processo que visa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como individuo que pertence a uma Organização. (BEKIN, 2004, p. 88).

Afinal, funcionário satisfeito trabalha melhor, é mais produtivo, mais criativo e inovador e pode prestar um bom atendimento ao jurisdicionado.

A opinião do público interno exerce grande influência nas opiniões do público externo. Aqui cabe a qualidade percebida do serviço pelo cidadão/jurisdicionado.

Por isto as Organizações cada vez mais têm investido em Endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos. O resultado destas ações leva a um saldo positivo na imagem do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª. Região perante à sociedade, ainda mais nos dias de hoje em que CREDIBILIDADE é a palavra de ordem.

Bekin (2004, p. 89-90) enumera alguns instrumentos do processo de motivação e salienta que a prioridade deve ser dada ao grupo, pois só ele tem o poder de criar coesão e integrar a equipe.

2.2. Por que instituições públicas precisam de estratégias de marketing

Hodiernamente, a qualidade no atendimento dos serviços tem sido alvo de pesquisas e análises e considerada um fator essencial para atrair clientes e fidelizá-los para que gere uma vantagem competitiva nas empresas.

No mundo corporativo isto é mais bem definido já que a atividade laboral e de negócios, em si, envolve lucro, competitividade e também é uma questão de sobrevivência dos negócios e de quem dele sobrevive.

Consoante aborda BEKIN (2004, p.7), “trata-se de uma nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente, o consumidor, e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como serviço agregado ao produto.”

No setor público a abordagem é diferente, consoante já dito, pois não há produtos, mas serviços a serem prestados e que, tradicionalmente, não havia uma preocupação com a manutenção de clientes externos.

Com o processo de reforma do aparelho estatal iniciado em 1995 este conceito vem mudando drasticamente (Nova Gestão Pública (NPM – New Public Management)).

Os princípios trazidos pela Nova Gestão Pública, tais como o foco no cidadão/cliente, a orientação para resultados, a transparência, a accountability, a Contratualização, a flexibilização da gestão, a valorização e desenvolvimento das

peças, têm alterado sobremaneira a relação dos órgãos públicos com seus servidores.

Com efeito, a mudança na forma de gestão pública e de apropriação dos valores e iniciativas do setor privado competitivo trouxe para o setor público uma visão mais dinamizada e de acordo com a tendência da prestação de serviços ágeis e eficientes.

Ainda conforme o autor, “estamos falando de uma nova dinâmica de mercado, de competição cada vez mais intensa pela renda da população, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência e eficácia no marketing.” (BEKIN, 2004, p.8).

Não só o mercado, mas a legislação atual com a reforma da Carta Constitucional pela Emenda n. 45/2004, introduziu no texto maior expressamente o conceito de Eficiência na condução da coisa pública e de Celeridade nos processos judiciais (art. 5º. Inciso LXXVIII; art. 37; art. 74, inciso II, todos da CF/88).

A normatização destes conceitos revela que a questão da qualidade no atendimento ao cidadão/cliente/jurisdicionado é uma preocupação também da administração pública.

Há outra realidade na atuação do setor público na sociedade, porquanto o público externo também não se satisfaz com o serviço mal feito e mal executado ou prestado. O cidadão, acompanhando a tendência atual, está mais cômico de seus direitos e tem exigido a prestação de serviços de qualidade.

O setor público deve se preocupar com o atendimento das necessidades do cliente externo e interno e, outrossim, com a sua própria imagem, prestando serviços de qualidade com presteza e eficácia. Um bom exemplo foi o caso dos “Poupa-Tempo” em que a concentração e diversificação dos serviços prestados com maior estrutura e informação fizeram com que clientes externos e internos ficassem mais satisfeitos com

o serviço oferecido e recebido de forma ágil e segura. Até pouco tempo atrás, para se obter um registro geral (RG) levava mais tempo e havia muita burocracia.

Pois bem, como o mote é o fim da burocracia e a satisfação, o endomarketing veio auxiliar nesta missão trazendo conceitos de qualidade de vida para quem presta os serviços e para quem os recebe.

Nesta equação, é muito bem vinda esta ferramenta de estratégia de gestão de pessoas no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região onde cada vez mais se percebe a necessidade de trazer o servidor para atuar de forma participativa junto à Instituição e proporcionando maior qualidade no ambiente de trabalho entre juízes, desembargadores, servidores e funcionários terceirizados.

Com a premente necessidade de modernização da máquina pública estatal, e em particular, do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, é preciso a valorização dos funcionários para que estes estejam sempre bem informados, bem preparados, treinados, com remuneração adequada à carreira e satisfeitos com o serviço que prestam e o ambiente em que atuam.

O ambiente, segundo BEKIN, é aquele formado por todas as pessoas que compõem a empresa e que se comprometem com o valor de cooperação com o crescimento pessoal e coletivo rumo ao objetivo de satisfazer o cliente com a qualidade esperada por ele.

A capacitação e o treinamento são fundamentais para dinamizar e ativar o lado criativo do ser humano, pondo fim às mazelas e serviços repetitivos sem que o servidor saiba o porquê está realizando aquela tarefa, despertando o interesse de melhoria nas práticas judiciais e para consolidar e tornar irreversível este processo de prestação de serviço de qualidade à população.

De ressaltar, que a atenção e o respeito no tratamento a ser dispensado aos servidores melhoram não só a imagem da Instituição despertando interesse no certame para trabalhar neste Órgão, como ajuda a reter os talentos dos servidores concursados.

Muito embora exista a idéia de que o processo de seleção em órgão público seja mais delicado já que a forma de introdução do servidor dá-se por Concurso Público o que dificultaria a prévia seleção qualificada, na verdade, há muitos talentos ingressando na carreira pública e que depois de certo tempo desligam-se da Instituição por não se sentirem valorizados, motivados representando um grande desperdício de dinheiro público e de talentos, uma vez que o Certame tem alto custo para os cofres públicos).

No tocante ao jurisdicionado, alvo da prestação do serviço, devem ser observadas algumas prioridades no atendimento como, por exemplo, o prazo para cumprimento de determinados serviços, o tempo de espera, os procedimentos para atender a reclamações (Ouvidoria), as condições de higiene e limpeza nas dependências no Tribunal dentro e fora do balcão de atendimento ao público, as formas de identificação dos servidores e outras medidas que possam melhorar a imagem do Tribunal.

O Endomarketing como instrumento de gestão moderna deve promover a integração dos setores do Tribunal (áreas meio e fim) em busca do objetivo final que é a prestação do serviço público de qualidade e com presteza disseminando a cultura por toda a Instituição do valor dos seus servidores, com o conhecimento disseminado, informação clara, transparência de gestão, utilizando-se de ferramentas de participação dos funcionários, com a prática do poder compartilhado (empowerment) dentro da realidade pública promovendo a capacidade de decisão de cada um em seu setor.

Daí a importância do endomarketing a ser observado pelos órgãos públicos e em especial o Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região no estabelecimento dos padrões de qualidade no atendimento ágil e digno ao cidadão/jurisdicionado trabalhista promovendo a eficácia na gestão pública judiciária.

2.3. Altos salários não bastam?

Há exemplos de Órgãos Públicos (tais como algumas Procuradorias) que remuneram bem seus servidores e que, no entanto, não possuem estrutura física, nem organizacional para o desempenho das suas atividades diuturnas. O resultado é uma completa insatisfação com o serviço executado que, conseqüentemente, não se desenvolve a contento.

Em muitos casos, os servidores são os últimos a saberem sobre alterações e mudança na forma de condução dos processos e projetos internos, gerando grande indignação e a comunicação informal, a entropia dita por BRUM, (2010).¹

A maioria dos servidores/colaboradores está insatisfeita com os relacionamentos internos no Tribunal e com a falta de incentivo e valorização profissional, o que vem gerando desmotivação no desempenho de suas funções.

Quando a Instituição/empresa entende que seu diferencial é a satisfação de seus funcionários e parte para o fortalecimento das relações entre eles, inexoravelmente, percebe que tal atitude gera uma produtividade maior, um crescimento organizacional e os meios de comunicação interna começam a ser pensados de maneira mais responsável.

Um funcionário público capacitado e bem informado, com uma relação de transparência com as chefias, podendo atuar ativamente na gestão com participação ou com espaço para sugestões tende a cumprir bem seu serviço, pois sente-se integrado, engajado, comprometido com a missão e com os valores da Instituição a que pertence.

¹ BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. São Paulo: Integrare; 2010, p.144.

O ideal é que o Tribunal estabeleça um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

O Homem é um ser gregário, social e sente a necessidade de pertencer. E este sentimento (também denominado pertencimento) é o vetor que o impele a tomar iniciativas e a solucionar problemas no dia-a-dia com muita criatividade, pois muito embora o serviço tenha sua parte rígida pela normatização e seja burocratizado, rotineiro e eminentemente formal, sempre há espaço para que novas práticas possam ser executadas levando a melhores resultados.

Consoante TÓFANI e COSTA JÚNIOR (2007) “A Teoria das Relações Humanas considera o trabalhador como parte integrante de um grupo, e não mais como indivíduo isolado, e considera não só as necessidades materiais e financeiras, mas também as necessidades psicológicas e de estima de cada indivíduo e de cada grupo.”.

Esta ferramenta estratégica pretende estabelecer uma comunicação com via de mão dupla integrada gerando bom relacionamento interpessoal que auxilia na auto-estima dos funcionários e melhora a qualidade dos relacionamentos.

Com servidores satisfeitos, comprometidos, seguros, capacitados, bem informados, bem remunerados e conscientes de seu papel na Instituição e das metas do grupo ao qual pertence, com estrutura adequada, bom ambiente de trabalho e com qualidade de vida terão mais chances de atingirem a excelência no serviço.

É importante que os servidores sejam valorizados e reconhecidos diante de um desempenho eficiente.

A implementação da avaliação de desempenho como critério para a promoção na carreira visa também contribuir para o crescimento pessoal e profissional do servidor e para estimular a conscientização do seu papel no contexto da Organização com o alinhamento dos objetivos individuais com as metas da Instituição.

O servidor precisa sentir que é ouvido e que suas necessidades e prioridades de capacitação sejam atendidas. Ademais, um servidor mais capacitado e informado é mais seguro de si e pode implementar mudanças significativas em suas atividades.

Promover a cooperação dos servidores e formar equipes comprometidas, também é um desejo do servidor que ingressa no Tribunal e que pretende desempenhar um bom serviço.

As práticas de Endomarketing são bem vindas em qualquer Instituição, pois reestruturar a comunicação interna auxilia na satisfação dos funcionários e promove uma reeducação no conhecimento dos valores, da missão e da visão da organização. Desta forma, compartilham-se os objetivos e torna-se mais fácil o comprometimento com os resultados.

Com um ambiente de trabalho favorável, com informações disponíveis e com o reconhecimento dos funcionários há uma grande possibilidade de que a conclusão seja o aumento de produtividade e consequentemente diferença nos resultados.

BEKIN (2004, p.91) informa que dentre as melhores formas de recompensa estão os prêmios, benefícios, aumento salarial, estímulos de aperfeiçoamento profissional com cursos ou rotatividade em funções para que o servidor possa conhecer melhor todo o fluxo da empresa.

E ainda, segundo o autor, a gestão participativa também é muito importante, pois "sempre que é dado espaço à contribuição dos funcionários, há melhoria do desempenho da empresa e do grau de satisfação deles." (2004, p.91).

Neste diapasão, verifica-se que o servidor quer ser reconhecido, respeitado, motivado, integrado em equipe e que trabalhe em uma Instituição com credibilidade. Com isto, a conclusão a que se chega é de que altos salários, somente, não bastam.

Capítulo III-.A Comunicação realizada no TRT da 2ª Região

3.1.Situação atual

O Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, foco deste trabalho, é o maior dos tribunais trabalhistas do país. Com sede na capital paulista, abrange a região metropolitana de São Paulo e a Baixada Santista, totalizando, em abril de 2010: 388 magistrados, em 1º e 2º graus, 4.100 servidores, cerca de 200 estagiários e mais de 500 colaboradores terceirizados.

No campo da comunicação institucional, cabe ressaltar algumas medidas adotadas pelo órgão recentemente, senão vejamos.

Em janeiro de 2008, foi instituída a Política de Comunicação do TRT da 2ª Região, que trata da comunicação não só exercida pelo departamento de comunicação social do órgão, denominado Secretaria de Assessoramento em Comunicação Social, mas também estabelecida por outras áreas, como jurisprudência e legislação, estatística, tecnologia da informação, recursos humanos, gestão financeira e cerimonial. Nesse sentido, a política deixa clara que o repasse correto da informação deve ocorrer entre setores, que devem, conjuntamente, estabelecer metas e identificar temas a serem trabalhados, no que se refere à divulgação e transparência institucional.

Em seu Plano Estratégico desenvolvido mais recentemente (2008-2013), a comunicação institucional, realizada tanto interna como externamente, prevalece massivamente em diferentes questões, atuando como instrumento estratégico para o cumprimento de diversas ações e objetivos.

Dentre as seis competências essenciais identificadas pelo Plano, destacam-se no papel exercido pela comunicação social institucional as que se referem ao:

- “Relacionamento” - busca entender as necessidades dos usuários e do público interno; promover um ótimo atendimento aos jurisdicionados; articular-se politicamente junto às demais instituições envolvidas com o judiciário trabalhista; comunicar-se qualificadamente com o público interno e o público externo.

- “Ambiente de Trabalho” – busca manter a infraestrutura necessária e um ambiente de integração e de bom relacionamento entre todos (magistrados e servidores); manter a distribuição adequada de pessoal e de responsabilidades, com decorrente autonomia.

- “Gestão de Pessoal” – busca admitir e manter os recursos humanos adequados para fazer frente à evolução técnica do TRT 2ª Região; ser flexível e ágil no estabelecimento dos requisitos solicitados aos novos servidores nos concursos e no desenvolvimento permanente do quadro de pessoal; ter mecanismos de reconhecimento ao bom desempenho e de remuneração.

Como orientação estratégica, o TRT da 2ª Região busca: excelência na prestação jurisdicional com foco na qualidade de atendimento ao jurisdicionado; excelência no relacionamento com a sociedade, cidadão, jurisdicionados, magistrados e servidores; funcionar em consonância com as normas e resoluções do CNJ e CSJT sobre assuntos de planejamento e gestão estratégica, na busca pela eficiência.

Os objetivos estratégicos estabelecidos que se relacionam diretamente com o campo da comunicação social são: incrementar responsabilidade sociocultural; fortalecer as relações institucionais; melhorar o relacionamento com a sociedade, o jurisdicionado, o público profissional e melhorar o clima organizacional.

Entende-se, assim, que diversos objetivos estabelecidos no plano estratégico do Órgão estão diretamente ligados às ações de aprimoramento da comunicação interna em toda instituição, tanto para refletir em aproximação, motivação e aprimoramento profissional de seus servidores e juízes, quanto para gerar um melhor atendimento jurisdicional ao público externo.

Como bem qualifica a Política de Comunicação estabelecida pelo TRT de São Paulo, a comunicação institucional é algo amplo e exercido direta ou indiretamente por todas as áreas do Órgão. Todavia, canais e veículos de comunicação são desenvolvidos por uma secretaria específica de comunicação social, que conta com profissionais qualificados para o exercício dessas funções.

A Secretaria de Assessoramento em Comunicação Social do TRT da 2ª Região possui hoje nove servidores do quadro de funcionários, com formações profissionais no campo da comunicação social, além de dois estagiários. As principais atribuições da Secretaria são: assessoria de imprensa e atendimento à mídia; produção de clipping diário; atualização da área de notícias da internet e intranet do Tribunal; cobertura textual, fotográfica e audiovisual de eventos; produção de minirreportagens em vídeos; atualização de perfis em redes sociais; manutenção diária e semanal de veículos de comunicação como o jornal mural, boletim eletrônico para público interno e boletim eletrônico para público externo.

Tratando-se de comunicação interna, o TRT da 2ª Região utiliza hoje dois canais principais, exclusivamente voltados para o fornecimento de informações para Magistrados e Servidores: a intranet e o boletim eletrônico Bom Dia TRT.

Composta por quatro notícias em sua página inicial, posicionadas de acordo com a ordem cronológica de publicação, a intranet do órgão ainda traz informações diferenciadas como: aniversariantes da semana, classificados, páginas das unidades de saúde e benefícios sociais, entre outros links administrativos e informativos, como manuais de utilização de equipamentos de informática, abertura de chamados técnicos, entre outros.

As notícias publicadas na intranet têm a possibilidade de serem acompanhadas por fotos ou ilustrações. Com relação ao conteúdo, referem-se, em sua maioria, a: comunicados da Presidência ou da Diretoria-Geral da Administração; benefícios sociais; cursos e palestras; notas de falecimento e missa de sétimo dia; pedidos de doação de sangue e serviços em geral. As notícias da intranet possuem

uma média de 350 acessos cada, permanecendo entre um e dois dias na página inicial e permanentemente no índice de notícias.

O boletim eletrônico interno, chamado Bom Dia TRT, foi implantado no dia 05 de abril de 2010, com a proposta de ampliar o acesso à intranet, levando informações diretamente à caixa postal de endereços corporativos. Enviado diariamente, o canal traz: frase motivacional do dia; informações sobre a data, como comemorações, feriados e festividades; link para as quatro principais notícias da intranet; dicas de português, meio ambiente e cultura; link para o clipping de notícias (seleção das principais notícias da mídia do dia, relacionadas ao órgão e ao universo jurídico).

O TRT da 2ª Região conta também como o Mural TRT, veículo dirigido tanto para o público interno como para o externo. Fixado em locais de grande circulação, como elevadores e salas de espera, a publicação é impressa em cores, semanalmente, e distribuída para todas as unidades da Região.

Para comunicação com os dois públicos (interno e externo), o órgão ainda faz uso de: notícias da internet; perfil no twitter e perfil no youtube.

O órgão possui, desde 2008, uma missão, visão e valores institucionais, estabelecida no mencionado Plano Estratégico (2008-2013).

A missão procura explicar o maior propósito da organização. É a finalidade para a qual todos os esforços estão direcionados. A missão do TRT 2ª Região é: “Promover a pacificação social através da solução de conflitos provenientes das relações de trabalho, garantindo ao cidadão equidade de tratamento e oferecendo uma prestação jurisdicional rápida, acessível e eficiente, apoiada em atividades bem planejadas, desenvolvidas por um corpo funcional motivado e capacitado”.

A visão de uma instituição representa o desejo coletivo para o futuro, a médio ou longo prazo, refletindo as necessidades e expectativas da sociedade. A visão de futuro do TRT 2ª Região é: “Ser reconhecido pela sociedade como Instituição de

excelência, que atua com celeridade, credibilidade, relevância e eficiência na prestação jurisdicional”.

Os valores institucionais são princípios que orientam a instituição e que permeiam suas atividades e relações. Os valores institucionais do TRT 2ª Região são: ética; respeito ao cidadão; transparência; eficácia, eficiência e efetividade; acessibilidade; profissionalismo.

3.2. Pesquisa de campo

Como referência e embasamento para as ações propostas neste trabalho serão utilizadas uma pesquisa de clima organizacional realizada pela Secretaria de Recursos Humanos do TRT da 2ª Região, em agosto de 2008.

Ainda que tenha havido mudanças no quadro da comunicação institucional – realizada não somente pela Secretaria de Comunicação Social, como também por todas as áreas que, de uma forma ou de outra, são responsáveis pela circulação da informação – acredita-se que a pesquisa, diante de sua completude e abrangência, pode nortear o presente trabalho, quanto às ações sugeridas para implantação do programa de marketing interno no TRT da 2ª Região.

A pesquisa obteve a opinião de 1.667 servidores e 33 magistrados e abordou 43 questões para os primeiros e 23 para os segundos, envolvendo os temas: comunicação, infraestrutura, relacionamento, desenvolvimento, imagem, liderança, motivação, qualidade e satisfação.

As questões propostas na pesquisa foram redigidas como afirmativas, sendo as respostas fornecidas pelos participantes em seis diferentes avaliações: “discordo

totalmente”; “discordo em grande parte”; “mais discordo que concordo”; “mais concordo que discordo”; “concordo em grande parte” e “concordo totalmente”.

Servidores

Os servidores participantes da pesquisa possuem o seguinte perfil:

Área de atuação:

35% trabalham em 1ª Instância – Varas da Capital
6% trabalham em 1ª Instância – Varas da Baixada Santista
19% trabalham em 1ª Instância – Varas do Interior
8% trabalham em 2ª Instância – Outras áreas
3% trabalham em 2ª Instância – Gabinetes
14% trabalham na Área Administrativa I – Ed. Millenium
15% trabalham na Área Administrativa – Outras áreas

Tempo de serviço:

17% trabalham no TRT há menos de 02 anos
28% trabalham no TRT há um tempo entre 02 e 10 anos
35% trabalham no TRT há um tempo entre 10 e 20 anos
20% trabalham no TRT há um tempo superior a 20 anos

Vínculo:

39% possuem cargo efetivo
48% possuem função comissionada (FC-01 a FC-05)
13% possuem cargo em comissão (CJ-01 a CJ-03)

Como resultado geral, a pesquisa aplicada para servidores obteve uma média global de favorabilidade com relação aos temas abordados de 51,12%. Os demais índices obtidos foram:

Satisfação: 51,12
Relacionamento: 78,22
Qualidade: 34,41%
Motivação: 39,40%

Liderança: 61,73%
Imagem: 50,62%
Desenvolvimento: 43,64%
Comunicação: 39,41%
Infraestrutura: 45,43%

Os resultados obtidos em cada questão afirmativa, com destaque para as mais diretamente relacionadas ao tema do presente trabalho, são:

01. No meu ambiente de trabalho, a higiene, limpeza e organização são adequadas – 56,50% **INFRAESTRUTURA**

02. O espaço físico na minha área de trabalho é adequado – 43,66% **INFRAESTRUTURA**

03. Os equipamentos e mobiliários disponíveis em minha área oferecem condições adequadas para a produtividade exigida no meu trabalho – 36,13% **INFRAESTRUTURA**

04. As informações que eu recebo chegam no momento certo – 36,97% **COMUNICAÇÃO**

05. As informações repassadas são completas e confiáveis – 45,27% **COMUNICAÇÃO**

06. Sou informado quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias no Tribunal – 41,86% **COMUNICAÇÃO**

07. Existe um canal eficaz de comunicação entre instituição e servidor – 33,53% **COMUNICAÇÃO**

08. Sinto disposição de todos em compartilhar informações e ideias sobre o trabalho - 36,66% **RELACIONAMENTO**

09. Sinto que minhas idéias e opiniões são consideradas pelo meu superior – 58,22% **RELACIONAMENTO**

10. Sinto que tenho as habilidades necessárias para a realização das atividades relacionadas a minha função – 86,58% **DESENVOLVIMENTO**

11. O TRT disponibiliza programas de treinamento que possibilitam o aprimoramento de minha capacitação profissional – 26,90% **DESENVOLVIMENTO**
12. Na minha unidade, as necessidades de capacitação são identificadas e tratadas em tempo hábil – 27,62% **DESENVOLVIMENTO**
13. O conhecimento adquirido nos treinamentos oferecidos pelo TRT possibilitam a melhoria do trabalho – 35,13% **DESENVOLVIMENTO**
14. O conhecimento adquirido nos treinamentos oferecidos pelo TRT melhoram minha produtividade – 35,26% **DESENVOLVIMENTO**
15. Tenho conhecimento necessário para utilizar as ferramentas de informática disponibilizadas pelo Tribunal – 50,35% **DESENVOLVIMENTO**
16. No TRT as pessoas se orgulham do seu desempenho – 39,80% **IMAGEM**
17. Sinto que o Tribunal está mudando para melhor – 62,19% **IMAGEM**
18. Trabalho em um órgão público que transmite uma imagem positiva ao público externo – 43,36% **IMAGEM**
19. Conheço a missão, visão e valores institucionais do Tribunal – 58,64% **IMAGEM**
20. Trabalho em um órgão que prioriza a qualidade no atendimento e a agilidade na prestação dos serviços – 49,11% **IMAGEM**
21. Meu superior imediato trata todos com respeito e atenção, independente do cargo ou função – 75,16% **LIDERANÇA**
22. Na minha unidade as tarefas são bem distribuídas – 54,50% **LIDERANÇA**
23. Meu superior imediato repassa todas as informações necessárias para que eu faça minhas atividades – 68,35% **LIDERANÇA**
24. Meu superior imediato diz regularmente como está o meu desempenho no trabalho – 50,14% **LIDERANÇA**

25. Meu superior imediato aceita sugestões no processo decisório – 62,76%
LIDERANÇA

26. Meu superior imediato está sempre preocupado com o bom relacionamento da equipe – 63,25% **LIDERANÇA**

27. Sinto que meu trabalho é valorizado pelo meu superior imediato – 62,73%
LIDERANÇA

28. Tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho - 66,15%
LIDERANÇA

29. Meu superior procura divulgar e discutir com a equipe os objetivos da área – 52,52% **LIDERANÇA**

30. Percebo que no TRT há uma preocupação com a satisfação dos servidores – 27,92% **MOTIVAÇÃO**

31. Sinto-me motivado para buscar novos conhecimentos para o desenvolvimento profissional – 50,81% **MOTIVAÇÃO**

32. A quantidade de atividades/serviços que faço diariamente é adequada – 40,88%
QUALIDADE

33. O número de servidores lotado na minha unidade é compatível com o volume de trabalho – 27,93% **QUALIDADE**

34. Percebo o quanto meu trabalho interfere em outras áreas – 73,94%
RELACIONAMENTO

35. Tenho tempo suficiente para realizar o meu trabalho com qualidade – 37,37%
RELACIONAMENTO

36. Sinto que meu trabalho é valorizado pelos meus colegas – 59,25%
RELACIONAMENTO

37. Sinto-me como membro de uma equipe eficiente – 64,60% **RELACIONAMENTO**

38. Na minha área de trabalho, as pessoas se relacionam de forma amistosa, educada e cooperativa – 69,67% **RELACIONAMENTO**

39. As áreas cooperam entre si na solução de problemas – 48,24% **RELACIONAMENTO**

40. Posso contar com o apoio de colegas de minha unidade para realização do meu trabalho – 68,06% **RELACIONAMENTO**

41. Posso contar com o apoio de colegas de outras unidades para realização do meu trabalho – 32,58% **RELACIONAMENTO**

42. Meu superior imediato sabe solucionar os problemas de relacionamento que surgem na minha unidade – 59,28% **RELACIONAMENTO**

43. Sinto-me satisfeito em trabalhar no TRT 78,20% **SATISFAÇÃO**
Magistrados

Os magistrados participantes da pesquisa possuem o seguinte perfil:

36% trabalha no TRT há menos de 05 anos

12% trabalha no TRT há um tempo entre 05 e 10 anos

39% trabalha no TRT há um tempo entre 10 e 20 anos

12% trabalha no TRT há mais de 20 anos

Como resultado, a pesquisa aplicada para magistrados obteve os seguintes itens de favorabilidade:

Desenvolvimento: 25,99%

Comunicação: 35,32%

Imagem: 61,90%

Relacionamento: 42,42%

Motivação: 45,45%

Infraestrutura: 63,64%

Qualidade: 65,20%

Satisfação: 75,76%

Os resultados obtidos em cada questão afirmativa, com destaque para as mais diretamente relacionadas ao tema do presente trabalho, são:

01. Percebo que as necessidades de capacitação são identificadas e tratadas em tempo hábil - 15,63% **DESENVOLVIMENTO**
02. O TRT disponibiliza programas de treinamento que possibilitam o aprimoramento de minha capacidade profissional - 36,36% **DESENVOLVIMENTO**
03. Sou informado quando ocorrem mudanças de procedimentos ou estratégias no TRT - 39,39% **COMUNICAÇÃO**
04. Existe um canal eficaz de comunicação entre Instituição e Magistrado - 31,25% **COMUNICAÇÃO**
05. Percebo que meu trabalho é valorizado pela sociedade - 42,42% **IMAGEM**
06. Entendo que o TRT transmite uma imagem positiva ao público externo - 57,58% **IMAGEM**
07. Conheço a missão, a visão de futuro e os valores institucionais do TRT - 63,64% **IMAGEM**
08. Trabalho em um órgão público que prioriza a qualidade no atendimento e a agilidade na prestação jurisdicional - 66,67% **IMAGEM**
09. Percebo que no TRT o planejamento é direcionado para a satisfação do jurisdicionado - 60,61% **IMAGEM**
10. Trabalho em uma Instituição socialmente responsável - 63,64% **IMAGEM**
11. Sinto que com meu trabalho contribuo para a realização da Justiça Social - 78,79% **IMAGEM**
12. No ambiente de trabalho as atividades são realizadas de forma integrada - 51,52% **RELACIONAMENTO**
13. Os convênios realizados pelo TRT, para a facilitação do meu trabalho, são de meu conhecimento (ex.: bacenjud, receita federal, etc) - 78,79% **QUALIDADE**
14. Os recursos tecnológicos disponibilizados pelo TRT atendem as necessidades das minhas atividades - 51,61% **INFRAESTRUTURA**
15. O espaço físico na minha unidade de trabalho é adequado - 48,48% **INFRAESTRUTURA**

16. No ambiente de trabalho, a higiene e a limpeza são adequadas - 78,79%
INFRAESTRUTURA

17. Percebo que no TRT há uma preocupação com a satisfação dos magistrados - 36,36% **MOTIVAÇÃO**

18. Sinto-me motivado para buscar novos conhecimentos para o desenvolvimento profissional - 54,55% **MOTIVAÇÃO**

19. O número de servidores de minha unidade é compatível com o volume de trabalho - 9,09% **QUALIDADE**

20. Tenho tempo suficiente para realizar o meu trabalho - 6,06% **QUALIDADE**

21. Tenho oportunidade de expressar meus anseios, necessidades e idéias - 21,21%
COMUNICAÇÃO

22. No meu ambiente de trabalho existe a cooperação de todos - 54,55%
RELACIONAMENTO

23. Sinto-me satisfeito em trabalhar no TRT - 75,76% **SATISFAÇÃO**

3.3. Análise dos resultados

Apesar do alto índice de satisfação averiguado, a pesquisa de clima organizacional apontou como fatores críticos aqueles relacionados à comunicação, capacitação e motivação. Nos campos condizentes com a temática do presente trabalho, foi concluído:

Entende-se que [os fatores críticos] podem ter relação com a questão da difusão das informações na organização, dificuldades de comunicação dos superiores na divulgação das informações bem como capacidade de transmitir e receber informações relativas ao ambiente profissional, observando a adequada utilização da linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização.

Assim, a pesquisa apontou como um dos principais problemas a falta de comunicação entre pessoas, sobretudo quanto a superiores que não repassam a informação a seus subordinados, seja por não atribuem importância às informações, seja por falta de tempo ou simplesmente por não saber como fazê-lo. Analisa de Medeiros Brum (2010) explica o motivo da atribuição das respostas do fator comunicação às chefias e diretorias das áreas: O próprio funcionário considera o seu chefe um canal de comunicação. Como já foi dito, em Pesquisas de Clima e de Ambiência Organizacional, quando o fator questionado é comunicação e as pessoas são convidadas a identificar os canais utilizados para que a empresa se comunique com ela, encontra-se muito, como resposta: gerente, chefe ou gestor. (p.226 AZ)

Na conclusão da pesquisa, pôde-se observar que a comunicação dos mais diferentes segmentos é considerada complexa e, também, em muitos contextos mais específicos, como difícil.

Tanto magistrados como servidores avaliaram a eficácia da comunicação da Instituição para com eles mesmos pouco favoráveis. Os dados evidenciam que não existe um canal de comunicação confiável, com o qual todos se identifiquem. Além disso, fatores como decisões unilaterais e repentinas por parte da alta administração podem ser responsáveis pelo sentimento de “falta de informação no momento adequado”, apontado em ambas as pesquisas.

Observou-se que o estilo de comunicação interna não tem conexão e relação com o estilo de gestão e liderança adotados. (...) Percebe-se que uma das questões que exige uma reflexão particularizada é a que trata da comunicação dentro da Instituição. Está claro que a divulgação das metas e objetivos a serem alcançados pelo Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região não chega até o servidor. Consequentemente, a canalização de esforços para um objetivo comum torna-se difícil, pois esse objetivo não é sequer conhecido, refletindo como ausência de comprometimento.

As chefias precisam desenvolver sua capacidade de sintonizar o canal de comunicação entre os dirigentes e os colaboradores, favorecendo a troca de idéias e opiniões.

A ausência de reconhecimento e incentivo também foram fatores apontados pela pesquisa que se relacionam diretamente com o marketing interno. Magistrados e servidores acreditam que a Instituição se preocupa pouco com a satisfação pessoal de cada um.

Ampliando esta reflexão, é possível detectar outra variável que interfere nesse processo: um corpo gerencial com dificuldade em incentivar as pessoas que trabalham sob sua coordenação, filtrando o que deveria ser do conhecimento coletivo, inclusive no que tange ao repasse do conhecimento operacional. Falta, portanto, estímulo para o crescimento individual e conseqüentemente, organizacional.

A pesquisa ainda tratou do fator “imagem”, ou seja, como o Tribunal é percebido por seus funcionários e como seus funcionários acreditam que o Tribunal seja visto pela população. De acordo com Analisa de Medeiros Brum (2010), ambas as visões precisam ser consideradas em ações de marketing interno: Uma independe da outra. Uma pessoa pode adorar a empresa na qual trabalha e não concordar com a sua imagem de marca e, ao mesmo tempo, pode ter um relacionamento muito difícil com a empresa na qual trabalha e sentir orgulho pelo que ela representa em nível de mercado. (p.239 AZ)

Nesse sentido, foi possível perceber uma maior diferença entre as respostas apontadas por magistrados e por servidores. Pelos resultados da pesquisa, os primeiros transmitiram a idéia de que enxergam melhor o TRT-2 externamente, apontando, em sua maioria, uma boa imagem transmitida “para fora”, caracterizada por um órgão socialmente responsável, justo, que presta serviços com qualidade e é valorizado pela população. Servidores participantes, porém, já não veem uma imagem externa tão positiva e tampouco uma prestação de serviços tão ágil e qualificada.

Quanto à percepção interna do órgão, os resultados mostram que tanto servidores como magistrados não sentem que a instituição se preocupa com sua satisfação, o que acarreta uma imagem interna pouco positiva e, somada à imagem externa também pouco favorável, remete à outra questão apontada por servidores durante a pesquisa: pouco sentimento de orgulho com relação ao desempenho de suas atividades.

Interligados, todos os fatores apontados pela pesquisa revelam um corpo funcional, em geral, satisfeito com o trabalho no TRT da 2ª Região, porém, com alguns sérios problemas ligados à motivação, obtenção de informação e valorização tanto por parte da liderança imediata como pela Instituição como um todo.

Parte desses problemas averiguados pode ter como causa outro aspecto apontado pela pesquisa: sobrecarga de trabalho e pouco tempo para realização das atividades desempenhadas. A grande quantidade de trabalho, com número reduzido de funcionários em Secretarias, também representa um motivo pelo qual a comunicação realizada pelo Órgão hoje parece ser ineficaz e pouco abrangente. Assim, fica evidenciada a necessidade de uma estratégia comunicacional mais criativa, que se adeque a essa “falta de tempo” apontada por servidores e magistrados e possa atingí-los com mais eficácia.

Além disso, a pesquisa deixa clara a carência dos funcionários por informação. A maior parte deles acredita que avisos, dados relevantes e informações sobre mudanças não chegam a eles no momento certo e, além de tudo, são pouco confiáveis.

Segundo Analisa Brum (2003), ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional (RE p.39). Assim, a aplicação de técnicas de endomarketing pode ainda colaborar para que servidores busquem aprimoramento

funcional e o aperfeiçoamento de suas atividades, melhorando, conseqüentemente, a prestação de serviços à população.

Os principais pontos negativos relatados na pesquisa de clima utilizada revelam-se intimamente ligados a ações no campo da comunicação organizacional. Com a elaboração e implantação de estratégias bem planejadas que vise melhorar a comunicação interna realizada hoje pelo Órgão, em diversos sentidos, esse quadro pode ser revertido. Assim, iniciativas no campo do marketing interno, que tenham como proposta informar melhor, motivar e integrar servidores e magistrados se fazem não só necessárias, como essenciais para melhoria do clima organizacional na instituição.

3.4.Como gerar as mudanças necessárias?

Magistrados e servidores que não só recebem informação de forma imediata e confiável, como entendem a importância de se manter a par dos acontecimentos da instituição da qual se orgulham de fazer parte, e buscam constante crescimento pessoal e profissional para melhor atender ao público, cumprindo seu papel social com excelência. Esse pode ser considerado o quadro ideal, o alvo que o endomarketing visa atingir em um órgão público do Judiciário.

Como, porém, fazer dessa meta uma realidade, diante de fatores já mencionados em capítulos anteriores, tão cacterísticos do serviço público brasileiro, como resistência a mudanças diante de uma estrutura ainda presa a procedimentos burocráticos?

Antes de mais nada, é preciso atribuir essa mudança ao planejamento estratégico institucional, alinhando-a à missão organizacional e aos demais objetivos propostos. Dessa forma, é possível garantir um maior compromisso com a continuidade

do projeto e suas etapas e manter, como base do projeto de endomarketing, as reais necessidades do órgão, seus principais gargalos e suas metas.

Assim, em consonância com o Plano Estratégico vigente do TRT da 2ª Região, é preciso que o programa de marketing interno tenha como objetivos principais:

- Informar mais e melhor o público interno;
- Atuar para manter ou melhorar o relacionamento interpessoal;
- Criar mecanismos de incentivo e reconhecimento a desempenho ou atitudes positivas;
- Melhorar o atendimento e a prestação de serviços como um todo para a sociedade.

Para o cumprimento de todos os objetivos, seguindo o plano estratégico institucional, também é importante que haja alocação de recursos orçamentários para execução do programa de marketing. Uma planilha com a previsão detalhada de gastos deve ser feita, para que as ações a serem desenvolvidas caibam dentro do orçamento de cada exercício, sob pena de terem que ser abandonadas ou modificadas, prejudicando os resultados almejados.

Após a criação do cenário ideal no campo da comunicação interna que se deseja alcançar, análise da viabilidade do projeto e adequação orçamentária, é hora de não medir esforços para sua execução. Saul Bekin (2006) atenta para a importância dessa etapa:

Posso dizer que o sucesso da implantação do endomarketing depende 10 por cento do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado. (EC p.70)

Tratando-se do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região é, portanto, fundamental que haja apoio da Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria e Diretoria-

Geral da Administração. Somente com o apoio dos grandes líderes, responsáveis pelo direcionamento da instituição como um todo, será possível que ações surtam resultados e mudanças se tornem realidade.

Mesmo com o envolvimento direto da alta direção, porém, é preciso mais: todo o órgão, englobando cada Secretaria, Setor ou serviço, deve ser envolvido. No caso do TRT da 2ª Região, isso abrange todos os juízes e servidores, em 1ª e 2ª instâncias, funcionários extra-quadro, estagiários e inclusive os prestadores de serviço terceirizados, que realizam além de funções como limpeza e segurança, atividades de atendimento direto ao público, como no caso das telefonistas e recepcionistas.

Sauk Bekin (2006) afirma:

É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta, do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos, passando pela área de informática e sistemas, etc. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa.

Dessa forma, para gerar as mudanças desejadas, o programa de endomarketing precisa ter ações elaboradas de forma que atinja a todos com eficácia, após cuidadosa análise das atividades e características de cada grupo. O mesmo autor chama a atenção ainda para o que qualifica como “momento da verdade”, ou seja, quando o cliente, no caso do TRT-2, o cidadão-usuário, está em contato direto com os empregados da linha de frente. Aí é que se passa a qualidade do serviço. Aí é que se demonstra a eficiência da orientação ao cliente. E o que acontece em geral nesses momentos? O funcionário não está qualificado ou autorizado a dar aos clientes uma resposta adequada à sua demanda específica ou até mesmo a lhe dar uma informação que eles considerem relevante. (EC p.32)

No Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, a chamada “linha de frente” é composta, na maior parte das vezes, por servidores recém-chegados, ou que não possuem cargos de confiança maiores. Em suma, o atendimento ao balcão, sobretudo nas secretarias das varas, é tido como a atividade mais penosa, normalmente repassada para o novato do local ou realizada em sistema de rodízio

entre os funcionários com os menores cargos da secretaria. Isso não seria um problema se todos esses servidores passassem por treinamentos adequados ou tivessem conhecimento suficiente para prestar um atendimento de qualidade a quem procura o serviço. Como muitos deles não conhecem o órgão como um todo e, muitas vezes, estão limitados a fazer somente o que compete à sua área de atuação, a qualidade da informação repassada ao público externo pode ficar prejudicada, o que corrobora a imagem ruim de atendimento no setor público.

O mesmo ocorre, ainda em maior escala, no caso do atendimento prestado por colaboradores terceirizados, onde a rotatividade de pessoal é maior e o conhecimento da instituição como um todo, menor. Essas características aliadas aos moldes tradicionais e hierárquicos de administração do órgão acabam por gerar o que Bekin (2006) relata:

As pessoas do topo concentram a decisão e não se dispõem a delegá-la. Mas a alta administração está lá em cima, no alto da pirâmide, bem longe nesses momentos, e os setores intermediários que poderiam intervir nessa situação também estão desautorizados e desprovidos de qualquer poder para agir. Assim, o pessoal da linha de frente em contato direto com o cliente não tem nem poder nem informações para atendê-lo. Certamente, estou falando de um fenômeno do dia-a-dia, que diz respeito ao desempenho da telefonista, do entregador, do caixa de banco, do balconista. Nesse exemplo, espelha-se uma estrutura organizacional de molde tradicional, de concentração extremada de poder, de rígida e mal estruturada divisão de tarefas, de baixa comunicação interna, sem um fluxo de informação e contato adequado entre os setores. (EC p.32).

Para concretização de objetivos estratégicos como “promover um ótimo atendimento aos jurisdicionados”, por exemplo, o TRT da 2ª Região deve buscar mudar as características atuais no que concerne ao atendimento ao público. A solução para esse problema, porém, não está em modificar o pessoal que realiza essas atividades de contato direto, fornecendo informações dos mais diversos tipos, e sim em capacitá-las para essa atividade e fazer com que tenham consciência da importância de seus papéis. É nesse sentido que o marketing voltado para dentro, em parceria com a área de aprimoramento de recursos humanos, pode ajudar.

“As empresas vêm, já há alguns anos, fazendo Planejamento Estratégico e definindo missão, visão e valores. O desafio não está na construção desses conceitos, mas em como fazer com que eles existam na mente no coração dos empregados” – Analisa p.46.

Saul Bekin afirma que o ponto de partida para a implantação de um programa de endomarketing é conhecer o público interno.

“O endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a essa lealdade é os funcionários conhecerem tão bem quanto possível os objetivos da organização, com o detalhe adicional – mas não menos importante – de que esses objetivos estejam harmonizados com os de cada pessoa. (...) O objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos”. (p.49)

- Estabelecer mecanismos de incentivo e recompensa por desempenhos além do esperado

“Sistemas eficazes de gestão de recursos humanos abrangem desde a definição adequada de função profissional e a compatibilização entre essa e as aptidões dos servidores, a seleção e a formação de pessoal preparado para cumprir determinadas atribuições, até a formação de equipes capazes de maximizar aptidões e competências individuais e o estabelecimento de metas e de recompensas por desempenho” (Maria das Graças Rua p. 293)

O endomarketing no serviço público, orientado e monitorado pelas secretarias de Comunicação e de Administração, e autorizado pela respectiva direção, deve ainda levar em conta a diversidade geográfica das instituições públicas, caso do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, foco deste trabalho, já que seu público interno não está reunido em um único lugar, o que dificulta os processos de comunicação interna. O desafio é conseguir fazer uma comunicação corporativa, que chegue a todo seu público interno, independentemente de onde esteja. O ideal é que haja em cada unidade de trabalho, um agente responsável pela condução do programa de modo a transmitir as informações e colher experiências e opiniões dos servidores.

Capítulo IV- Aplicando um programa de marketing interno no TRT da 2ª Região

4.1.Cenário ideal e mudanças necessárias

Magistrados e servidores que não só recebem informação de forma imediata e confiável, mas também entendem a importância de se manter a par dos acontecimentos da instituição da qual se orgulham de fazer parte, e buscam constante crescimento pessoal e profissional para melhor atender ao público, cumprindo seu papel social com excelência. Esse pode ser considerado o quadro ideal, o alvo que o endomarketing visa atingir em um órgão público do Judiciário.

Como, porém, fazer dessa meta uma realidade, diante de fatores já mencionados em capítulos anteriores, tão cacterísticos do serviço público brasileiro, como resistência a mudanças diante de uma estrutura ainda presa a procedimentos burocráticos?

Antes de mais nada, é preciso atribuir essa mudança ao planejamento estratégico institucional, alinhando-a à missão organizacional e aos demais objetivos propostos. Dessa forma, é possível garantir um maior compromisso com a continuidade do projeto e suas etapas e manter, como base do projeto de endomarketing, as reais necessidades do órgão, seus principais gargalos e suas metas.

Assim, em consonância com o Plano Estratégico vigente do TRT da 2ª Região, é preciso que o programa de marketing interno tenha como objetivos principais:

- Informar mais e melhor o público interno;
- Atuar para manter ou melhorar o relacionamento interpessoal;
- Criar mecanismos de incentivo e reconhecimento a desempenho ou atitudes positivas;
- Melhorar o atendimento e a prestação de serviços como um todo para a sociedade.

Para o cumprimento de todos os objetivos, seguindo o plano estratégico institucional, também é importante que haja alocação de recursos orçamentários para execução do programa de marketing. Uma planilha com a previsão detalhada de gastos deve ser feita, para que as ações a serem desenvolvidas caibam dentro do orçamento de cada exercício, sob pena de terem que ser abandonadas ou modificadas, prejudicando os resultados almejados.

Após a criação do cenário ideal no campo da comunicação interna que se deseja alcançar, análise da viabilidade do projeto e adequação orçamentária, é hora de não medir esforços para sua execução.

Saul Bekin (2006) atenta para a importância dessa etapa:

Posso dizer que o sucesso da implantação do endomarketing depende 10 por cento do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado. (EC p.70)

Tratando-se do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região é, portanto, fundamental que haja apoio da Presidência, Vice-Presidência, Corregedoria e Diretoria-Geral da Administração. Somente com o apoio dos grandes líderes, responsáveis pelo direcionamento da instituição como um todo, será possível que ações surtam resultados e mudanças se tornem realidade.

Mesmo com o envolvimento direto da alta direção, porém, é preciso mais: todo o órgão, englobando cada Secretaria, Setor ou Serviço, deve ser envolvido. No caso do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, isso inclui abranger todos os juízes e servidores, em 1ª e 2ª instâncias, funcionários extra-quadro, estagiários e inclusive os prestadores de serviço terceirizados, que realizam além de funções como limpeza e segurança, atividades de atendimento direto ao público, como no caso das telefonistas e recepcionistas.

Sauk Bekin (2006) afirma:

É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta, do departamento de finanças às vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos, passando pela área de informática e sistemas, etc. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa.

Dessa forma, para gerar as mudanças desejadas, o programa de endomarketing precisa ter ações elaboradas de forma que atinja a todos com eficácia, após cuidadosa análise das atividades e características de cada grupo. O mesmo autor chama a atenção ainda para o que qualifica como “momento da verdade”, ou seja, quando o cliente, no caso do TRT-2, o cidadão-usuário, está em contato direto com os empregados da linha de frente.

Aí é que se passa a qualidade do serviço. Aí é que se demonstra a eficiência da orientação ao cliente. E o que acontece em geral nesses momentos? O funcionário não está qualificado ou autorizado a dar aos clientes uma resposta adequada à sua demanda específica ou até mesmo a lhe dar uma informação que eles considerem relevante. (EC p.32)

No TRT da 2ª Região, a chamada “linha de frente” é composta, na maior parte das vezes, por servidores recém-chegados, ou que não possuem cargos de confiança maiores. Em suma, o atendimento ao balcão, sobretudo nas secretarias das varas, é tido como a atividade mais penosa, normalmente repassada para o novato do local ou realizada em sistema de rodízio entre os funcionários com os menores cargos da secretaria. Isso não seria um problema se todos esses servidores passassem por treinamentos adequados ou tivessem conhecimento suficiente para prestar um atendimento de qualidade a quem procura o serviço. Como muitos deles não conhecem

o órgão como um todo e, muitas vezes, estão limitados a fazer somente o que compete à sua área de atuação, a qualidade da informação repassada ao público externo pode ficar prejudicada, o que corrobora a imagem ruim de atendimento no setor público.

O mesmo ocorre, ainda em maior escala, no caso do atendimento prestado por colaboradores terceirizados, onde a rotatividade de pessoal é maior e o conhecimento da instituição como um todo, menor. Essas características aliadas aos moldes tradicionais e hierárquicos de administração do órgão acabam por gerar o que Bekin (2006) relata:

As pessoas do topo concentram a decisão e não se dispõem a delegá-la. Mas a alta administração está lá em cima, no alto da pirâmide, bem longe nesses momentos, e os setores intermediários que poderiam intervir nessa situação também estão desautorizados e desprovidos de qualquer poder para agir. Assim, o pessoal da linha de frente em contato direto com o cliente não tem nem poder nem informações para atendê-lo. Certamente, estou falando de um fenômeno do dia-a-dia, que diz respeito ao desempenho da telefonista, do entregador, do caixa de banco, do balconista. Nesse exemplo, espelha-se uma estrutura organizacional de molde tradicional, de concentração extremada de poder, de rígida e mal estruturada divisão de tarefas, de baixa comunicação interna, sem um fluxo de informação e contato adequado entre os setores. (EC p.32).

Para concretização de objetivos estratégicos como “promover um ótimo atendimento aos jurisdicionados”, por exemplo, o Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região deve buscar mudar as características atuais no que concerne ao atendimento ao público. A solução para esse problema, porém, não está em modificar o pessoal que realiza essas atividades de contato direto, fornecendo informações dos mais diversos tipos, e sim em capacitá-las para essa atividade e fazer com que tenham consciência da importância de seus papéis. É nesse sentido que o marketing voltado para dentro, em parceria com a área de aprimoramento de recursos humanos, pode ajudar.

Neste sentido: “As empresas vêm, já há alguns anos, fazendo Planejamento Estratégico e definindo missão, visão e valores. O desafio não está na construção desses conceitos, mas em como fazer com que eles existam na mente no coração dos empregados” – Analisa p.46

Essa característica negativa é um dos pontos-chave a serem revertidos em ações de marketing interno. Segundo Alison Davis (2005), (falta de orgulho)

- Estabelecer mecanismos de incentivo e recompensa por desempenhos além do esperado.

“Sistemas eficazes de gestão de recursos humanos abrangem desde a definição adequada de função profissional e a compatibilização entre essa e as aptidões dos servidores, a seleção e a formação de pessoal preparado para cumprir determinadas atribuições, até a formação de equipes capazes de maximizar aptidões e competências individuais e o estabelecimento de metas e de recompensas por desempenho” (Maria das Graças Rua p. 293)

O endomarketing no serviço público, orientado e monitorado pelas secretarias de Comunicação e de Administração, e autorizado pela respectiva direção, deve ainda levar em conta a diversidade geográfica das instituições públicas, caso do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, já que seu público interno não está reunido em um único lugar, o que dificulta os processos de comunicação interna.

O desafio é conseguir fazer uma comunicação corporativa, que chegue a todo seu público interno, independentemente de onde esteja. O ideal é que haja em cada unidade de trabalho, um agente responsável pela condução do programa de modo a transmitir as informações e colher experiências e opiniões dos servidores.

4.2.Planejamento de ações

Mudar para melhor o cenário atual no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região é possível. Estratégias de marketing aplicadas às necessidades dos funcionários do órgão são capazes de motivá-los a produzir mais e a atender melhor, gerando a médio e longo prazo mudanças que vão ao encontro do objetivo do Órgão de ser reconhecido como uma instituição de excelência.

As ações de endomarketing propostas neste capítulo foram cuidadosamente elaboradas para as necessidades do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região. Relacionadas a três grandes propósitos - informação, integração e treinamento, elas se interligam entre si e irão produzir melhores resultados se aplicadas em conjunto. Para tanto, um cronograma de implantação dessas ações será proposto ao final deste capítulo, com o intuito de facilitar o planejamento e a execução do programa.

Definir tema do programa

Precedendo a implantação das ações práticas, porém, é preciso definir a temática do projeto, o mote do programa que irá nortear todas as iniciativas. Esse tema normalmente precisa estar relacionado tanto aos objetivos que a instituição quer alcançar com o projeto, como com a realidade vivida no cotidiano pelos funcionários, uma vez que esses são o público a quem todas as ações serão direcionadas.

No caso do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, o objetivo final do programa de marketing interno é: obter servidores e magistrados interados sobre acontecimentos e mudanças da Instituição, integrados entre si e motivados para executar suas atividades com empenho e qualidade.

Saul Bekin (2006) bem exemplifica objetivos do endomarketing que vão ao encontro das necessidades do TRT-2:

O endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a essa lealdade é os funcionários conhecerem tão bem quanto possível os objetivos da organização, com o detalhe adicional – mas não menos importante – de que esses objetivos estejam harmonizados com os de cada pessoa. O objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos. (p.49)

Sabe-se que uma característica predominante entre os juízes e servidores do quadro do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região é o fato de que a maior parte deles permanece no órgão durante toda sua vida laboral. Assim, não é difícil

encontrar no Órgão pessoas que já o integrem há um período superior a 20 anos, fato evidenciado na Pesquisa de Clima Organizacional.

Dessa forma, para a temática de um programa de comunicação interna, pode-se fazer uso dessa característica especial, aproveitando-a ainda para gerar mais aproximação dos funcionários com o órgão.

Sugere-se assim, o tema/slogan: “TRT 2ª Região. É parte de nós”.

A frase de efeito que embasará todas as iniciativas que compõe o programa, também faz trocadilho com as atividades judiciais desempenhadas no Tribunal, uma vez que todos os processos são compostos por partes (autor e réu).

Criar identidade visual

A partir desse tema, é preciso definir a identidade visual que será utilizada em todas as peças da campanha. Dessa forma, devem-se escolher previamente as fontes que poderão ser usadas, as cores principais e a logomarca padrão.

No caso do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, sugere-se uma adequação do logotipo já definido e utilizado em diversos canais pelo Órgão, adaptando-o para uma linguagem mais próxima de seu público interno. Poder-se-ia, por exemplo, utilizar o slogan da campanha na composição da arte gráfica, desenhado de forma harmônica com o restante do logo.

A criação da identidade visual e sua adaptação a um símbolo já conhecido pelos funcionários, como no caso do TRT-2, têm importância fundamental para o desenvolvimento de todo o programa. É por meio dessa logomarca especial que servidores e juízes identificaram quando a Instituição está se comunicando diretamente com eles, colocando-os em uma posição de importância e exclusividade.

Fornecer mais informação

Informar melhor o público interno é o que buscam as primeiras ações de endomarketing a serem implantadas. Analisa de Medeiros Brum (2003) afirma: *“A informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário.”*

Nesse sentido, é necessário aprimorar os canais de comunicação interna do Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região e seus respectivos conteúdos, de forma que atinjam o maior número possível de funcionários, informando-os periódica e corretamente sobre objetivos, ações e mudanças envolvendo a Instituição.

No dia-a-dia do Órgão, muitos servidores colocam em primeiro plano a agilidade na execução das atividades. Não é incomum encontrar pessoas que, em virtude da sobrecarga de serviço, sequer abrem o navegador da internet, acessando a página inicial do TRT-2ª Região. Essa realidade, evidenciada também na Pesquisa de Clima Organizacional, prejudica a eficácia de um dos meios mais importantes e dinâmicos no contato com o público interno: a intranet.

Aprimorar conteúdo da intranet

Assim, um dos grandes desafios do programa de marketing interno aplicado no TRT de São Paulo seria conseguir fazer com que mais e mais funcionários acessassem o canal e descobrissem a importância do mesmo, o que os tornaria mais bem informados sobre os acontecimentos do Órgão.

A proposta dessa ação é simples: aprimorar o aspecto gráfico e o conteúdo disponibilizado no local, tornando-o mais atrativo tanto no campo das notícias como nos demais itens e páginas.

Para tanto, sugere-se:

- Noticiar assuntos relacionados a Recursos Humanos, como programas de progressão na carreira, avaliação de desempenho, funcionamento de horas extras, auxílios e adicionais etc.

- Noticiar assuntos relacionados a serviços disponibilizados e a benefícios sociais, como plano de saúde; assistência médica e psicológica; creche; convênios e parcerias que ofereçam descontos, promoções ou serviços gratuitos, etc.

- Modificar layout e conteúdo das páginas de unidades como Saúde, Informática e Benefícios Sociais, que passariam a conter dicas sobre seus respectivos assuntos, atualizadas semanalmente.

Criar rede social interna dentro da intranet

Na busca por gerar integração entre servidores e até mesmo uma aproximação desses com Magistrados, incentivando troca de idéias e o trabalho em equipe, sugere-se a criação de uma rede social interna, na qual cada funcionário teria um perfil *on line*, com informações como:

- Local onde trabalha; principais atividades desenvolvidas; data de ingresso no tribunal; cidade natal e data de aniversário.

- Também haveria a opção de colocação de uma foto no perfil.

A atualização do local de lotação seria feita semanalmente ou automaticamente, no momento de publicação da mudança no DOEletrônico.

O contato do servidor ou juiz seria feito por meio do e-mail corporativo, disponível no perfil.

Promover campanha de incentivo ao acesso à intranet

Em consonância com as novidades implantadas na rede interna, a fim de promover um maior interesse por parte dos funcionários pelo canal, seria dado início a uma campanha de incentivo a acesso, com ações como:

- Confeção e distribuição a todas as unidades de porta-lápis de mesa, com a logomarca interna estampada e o texto: “Tem novidade na intranet”;
- Colocação como descanso de tela de todos os computadores do Tribunal da figura da logomarca interna, com a mensagem: “Já acessou a intranet hoje?”
- Fixação de cartazes nos principais locais de acesso interno, com a devida identidade visual, acompanhada de fotos de servidores e imagens que remetam à saúde, sorrisos, bem-estar e o texto: “Nós estamos na intranet. E você?”

Elaborar revista impressa de comunicação interna

Mesmo com todo seu dinamismo e possibilidades de atualização instantânea, a intranet não pode suprir a abrangência de um veículo de comunicação interna. Em uma cidade como São Paulo, onde as pessoas passam horas no trânsito ou a espera de transporte público, pegam filas em bancos, consultórios, etc, é possível aproveitar esse tempo para informá-las. Além disso, um veículo impresso rompe as barreiras da intranet, podendo ser levado para casa e lido, inclusive, por familiares e amigos.

Dessa forma, torna-se imprescindível para uma comunicação interna adequada a elaboração e confecção de uma revista interna, com conteúdo variado que

abrangeria desde assuntos institucionais até temas de interesse geral, como cultura, viagem, saúde, etc.

Analisa de Medeiros Brum (2010) fala sobre esse importante canal de comunicação interna e seu conteúdo:

Já falei da informação corporativa, de recursos humanos e de produto/serviço, mas não é novidade o fato das pessoas gostarem de saber quem está de aniversário, quem nasceu, quem se formou, quem casou, quem ganhou prêmios, etc. Dicas de português, de saúde, receitas culinárias, charadas, charges, tudo isso pode e deve ser considerado conteúdo de comunicação interna. Dicas, independente de quais forem, são e sempre serão apreciadas pelo público interno. Portanto, aquilo que consideramos mais leve pode ser uma boa “isca” para que as pessoas assimilem também os conteúdos mais pesados. (AZ p.50)

A proposta para a revista interna é:

- Periodicidade bimestral;
- Impressão em cores em papel couché com gramatura alta e capa com brilho;
- 56 páginas de conteúdo;
- Matérias com conteúdo amplo, que possa ser ao mesmo tempo leve, mas não superficial, para que o público não se sinta subestimado;
- Sessões que deem espaço para comentários, cartas ou textos produzidos por funcionários.

Tendo em vista o histórico de ações nesse sentido já implantadas no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, sugere-se que a nova revista interna seja algo nunca antes visto pelo público-alvo. Assim, deve-se surpreender pela qualidade do material, que deve se assemelhar às revistas de editoras encontradas em bancas de jornal. Do contrário, corre-se o risco do veículo ser considerado “mais um jornalzinho”, que publica duas ou três edições e depois acaba por ser extinto.

Implantação de mural eletrônico

Na maior parte de suas unidades, o Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região-2ª possui prédios com elevadores, *halls* e salas de espera. Para aproveitar o tempo ocioso de pessoas que circulam nesses espaços, colocar-se-iam monitores de LCD, que seriam utilizados como “mural eletrônico”, em substituição ao atual veículo publicado em papel. Com muito mais dinamismo e possibilidades de atualização diária, o veículo não seria exclusivo ao público interno, já que em todas as unidades da 2ª Região circulam advogados, estudantes e jurisdicionados, mas teria parte da programação dedicada aos funcionários. Por exemplo, entre as 10h e as 11h30 da manhã e entre as 18h e 20h, horários em que não há atendimento ao público, seriam divulgados:

- Reportagens relacionadas a notícias internas;
- Mensagens gravadas em vídeo pelo Presidente do Órgão;
- Sessão “minuto de fama Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região” – pequenas mensagens gravadas com servidores e magistrados, falando sobre sua atividade no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região-2ª, a serem inseridas durante o restante da programação.

Realização de Festival de Talentos

Com edições realizadas há mais de cinco anos, o Festival de Talentos era uma iniciativa que não foi mais retomada pelo órgão. No evento, servidores e juízes que tivessem dotes artísticos podiam se inscrever e fazer apresentações, em um auditório. Essa importante ação de integração e sociabilização poderia ser retomada como parte do programa de endomarketing. Seriam abertas inscrições, com o devido detalhamento da atividade a ser apresentada, e uma comissão formada seria responsável pela

avaliação das apresentações, divididas em categorias, como: dança, teatro, música e voz.

Os participantes ganhariam brindes como camisetas com a identidade visual do programa e os primeiros colocados ganhariam o troféu “talento TRT”, uma estatueta que poderiam expor com orgulho em sua mesa de trabalho.

Realização de concurso de fotografia

A proposta de se realizar um concurso de fotografia entre funcionários tem como objetivo incentivá-los a observar o local onde trabalham com olhos diferenciados. Buscando o melhor ângulo para fotografar, seria possível não só fazer com que conheçam localidades que ainda não conheciam, mas gerar: integração; valorização das estruturas físicas; sentimento de orgulho e de aproximação do funcionário com a Instituição.

O primeiro colocado também receberia o troféu “talento TRT” e as duas posições seguintes, brindes como camisetas ou canecas, com a logomarca do tribunal.

Realização de concurso de literatura

A realização de um concurso de frases e crônicas entre o público interno vai diretamente ao encontro da temática do programa de endomarketing. Ao propor o tema “Por que o TRT-2 é parte de você?”, seria possível reforçar o sentimento de unidade da instituição e propor uma reflexão do importante papel que o órgão tem na vida de todos.

O concurso poderia ser realizado em duas categorias: frase e texto (crônica). Os ganhadores também receberiam o troféu “talento TRT” e teriam seus textos e frases publicados na revista impressa bimestral.

Formação de comunicadores regionais

Composto por 30 diferentes Comarcas, o Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região tem em seu programa de marketing interno um desafio: fazer com que servidores e juízes que trabalham fora da sede também se sintam integrados e próximos da alta administração. Dessa forma, sugere-se a formação de um grupo de comunicadores: duas pessoas já lotadas no Fórum ou Vara em cada localidade, com habilidades de diálogo e sociabilidade, seriam selecionadas e passariam por um breve treinamento, com o intuito de se tornarem agentes de comunicação do local. Esses comunicadores regionais acumulariam em seu rol de atribuições o papel de: fixar e distribuir peças de campanha; observar possíveis pautas para notícias; atuar como um canal entre a Presidência, a Secretaria de Comunicação Social e a Vara ou Fórum em que atuam.

Quinzenalmente, o grupo de comunicadores se reuniria através do sistema de videoconferência já existente, onde trocaria idéias sobre os atuais veículos de comunicação, a percepção das pessoas no local quanto ao gerenciamento e atividades do Tribunal e críticas e sugestões recebidas ao longo do período.

Aproximar a presidência dos funcionários

Diante de sua estrutura rígida e verticalizada, não é raro, no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região, ouvir observações que transpareçam distanciamento profundo das atividades da alta direção da corte. Para a maior parte dos servidores, o presidente do Tribunal é alguém inacessível, cuja presença só ocorre em eventos especiais e ocasiões extraordinárias. Para fazer uso desse conceito, revertendo-o em prol das ações de marketing interno, sugere-se:

- Ampliação do canal Fale com o Presidente, já disponível no site;
- Criação do Blog do Presidente, no qual seriam postados, a menos duas vezes na semana, textos e comentários sobre as atividades em andamento no TRT da 2ª Região. A iniciativa, além de inovadora, oferece transparência, aproximação e modernidade, ao fazer uso de uma ferramenta tecnológica atual;
- O Presidente do Tribunal ainda poderia, eventualmente, realizar visitas despretensiosas por localidades da 2ª Região, conversando com funcionários e parabenizando pessoalmente aqueles que tenham realizado tarefas notáveis.

O valor de um cumprimento do Presidente em pessoa pode ter conseqüências inimagináveis para um servidor, que se sente engrandecido pessoal e profissionalmente, motivando-o a produzir mais e a criar uma vínculo ainda mais forte com a Instituição.

Comemoração do Dia do Servidor Público

No dia 28 de outubro, comemora-se o Dia do Servidor Público. Nada melhor do que uma data como essa para fazer com que servidores se sintam valorizados pela Instituição. Assim, sugere-se que como “presente”, cada Servidor (e também cada Magistrado) receba um álbum de figurinhas. Formatado de forma atrativa, fazendo uso da identidade visual interna, esse álbum teria:

- Tamanho A4;
- Impressão em cores em papel couché; capa com brilho;
- 36 páginas e 100 espaços para que figuras adesivas sejam coladas;
- Textos informativos sobre história e composição atual do Tribunal.

Juntamente com o álbum, cada servidor receberia 10 figurinhas ilustrativas de locais do tribunal, distribuídas aleatoriamente.

Aos 50 primeiros que completassem o álbum, seriam oferecidos brindes como camisetas, canecas e porta-retratos.

A iniciativa promove integração e informação simultaneamente, já que faz com que funcionários literalmente troquem figurinhas e ainda assimilem fatos atuais e históricos da Instituição.

Confraternização de Fim de Ano

Para as comemorações de fim de ano, sugere-se que o Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região organize uma confraternização em prol da integração. Assim, cada pessoa presente receberia um número, acompanhado de uma letra T, R ou T. Os cinco primeiros trios que se encontrassem, ganhariam brindes especiais.

Para esses brindes, sugere-se que através dos convênios e parcerias firmados pela Secretaria de Benefícios Sociais, possam ser sorteados presentes como: massagens gratuitas, mensalidade grátis em curso de inglês, aulas gratuitas em academias e até grandes descontos em pacotes de viagens de fim de ano.

Capacitação de líderes para comunicação

Todos os esforços relacionados acima serão pouco efetivos se não houver uma sensibilização da liderança de cada área para a importância de uma comunicação com mais fluidez. Dessa forma, simultaneamente à implantação das ações, é preciso prever um curso, ministrado por profissionais da área de comunicação social, que seja

oferecido a todos os Magistrados e Servidores que ocupem cargos de Diretoria e Chefia.

Nessas aulas seria promovida a conscientização do papel de cada líder para:

- ouvir seus subordinados;
- repassar informações recebidas da alta direção;
- incentivá-los a ler notícias institucionais de todos os veículos e a participar dos mesmos.

Conforme evidenciado na Pesquisa de Clima Organizacional, a maior parte dos funcionários considera seu chefe imediato uma importante fonte de informação. Eis o porquê dessa ação ser importante, sobretudo, para continuidade aos efeitos causados pelas demais ações implantadas, encorajando funcionários a participar de vídeos, textos e concursos oferecidos.

Após as ações do programa de marketing interno serem cuidadosamente especificadas, avaliadas, discutidas entre todos os setores que irão participar diretamente, e aprovadas pela direção do tribunal, é hora definir a data e a hora em que se iniciarão as atividades, ou seja, quando as ações planejadas aparecerão de fato para o público interno.

A partir dessa definição e do fechamento com datas para todo o programa de endomarketing, é necessário preparar o público interno para o que vem a seguir. Essa preparação é essencial para:

- Criar a percepção de algo planejado com cuidado e exclusivamente para o público interno;
- Mostrar a conectividade das ações;
- Gerar expectativa positiva quanto ao que virá em seguida.

Capítulo V- Resultados diretos

5.1.Manutenção da estratégia

Dentre os desafios do Poder Judiciário frente às inovações na forma de administrar a coisa pública é fazer com que o planejamento estratégico do Tribunal seja executado, mantido e corrigido em cada gestão bienal.

Eis um desafio aos Tribunais do país, já que a descontinuidade na administração pode por todo o trabalho a perder na gestão subsequente. Isto sem contar com a falta de gestores capacitados para fazer com que o processo se desenvolva.

Não se pode olvidar que a estrutura do Poder Judiciário está toda montada e formada para a solução de litígios (lide) e a prestação da jurisdição (dizer o direito). Desta forma, carecem seus gestores de formação acadêmica e profissional adequada, já que os altos cargos são formados por juristas.

Neste sentido:

“No Poder Judiciário, a transposição do modelo burocrático para o gerencial implica na superação de algumas limitações, típicas de sua própria Organização. Nesse sentido, duas restrições são apontadas: a) a descontinuidade administrativa e b) inaptidão técnico-administrativa em gestão” (Ernani Calhao. O princípio da eficiência. Capítulo 4).

“Nessa linha é que os administradores públicos insistem: na utilização do planejamento estratégico como forma de sustentabilidade do processo de mudança eis que, ao exigir clareza de objetivos institucionais, alinha os gestores e servidores na busca de interesse comum” (Ernani Calhao. O princípio da eficiência. Capítulo 4).

“A estrutura organizacional do Poder Judiciário foi moldada para lidar com sua atividade finalística que é essencialmente jurídica” (Calhao – capítulo 4).

Essa estratégia será mantida com o realinhamento da cultura organizacional frente às mudanças. O corpo funcional terá que entender e assumir o compromisso com as mudanças. A comunicação interna tem que ser ampla, clara e eficaz com informações e resultados. Os funcionários têm que ser valorizados com possibilidade de capacitação constante e atualizada. Este acompanhamento é fundamental para que se possam fazer os ajustes necessários.

Outro fator relevante para a manutenção do programa é evitar a evasão de servidores para outras carreiras públicas e até para o mercado privado (talentos desperdiçados), bem como diminuir a remoção de funcionários para outras Regiões do país devido ao enorme volume de trabalho (São Paulo possui o maior número de feitos) e pouca satisfação no desempenho diário de suas funções.

5.2. Medindo resultados

A sustentação dessa estratégia de mudança se dará por meio de reuniões sistemáticas para acompanhamento e desenvolvimento do programa, utilizando todas as ferramentas de comunicação disponíveis.

É importante ter uma sistemática troca de informações e feedbacks, quebrando as barreiras entre os diversos setores, mantendo a continuidade do programa por meio de uma avaliação trimestral e uma reunião anual de balanceamento.

As pesquisas de clima/engajamento organizacional do Tribunal devem fornecer dados para a avaliação do processo de endomarketing.

Estes resultados devem servir de esteio para alterações periódicas e acompanhamento do programa desenvolvido.

Em sendo uma ferramenta de estratégia de gestão eficaz este processo não pode ser prejudicado por falta de estrutura organizacional, ou por falta de apoio da alta gerência da Instituição.

Assim, para haver continuidade ao processo, o suporte por parte das lideranças pode ser realizado por meio de ações gerenciais diuturnas.

Deve haver o encorajamento dos liderados cotidianamente com o envolvimento no planejamento e na gestão participativa com a tomada de decisões. A participação do servidor desperta o sentimento de pertencimento.[1]

Os profissionais responsáveis pelo processo devem orientar as Lideranças a favorecer ao diálogo aberto criando um clima de transparência e abertura que possibilitem a manifestação livre dos colaboradores.[2]

Segundo BRUM (2010)[3]:

A chave para o sucesso de um programa de incentivos está no planejamento, na ética, na transparência e na simplicidade do processo. Para uma empresa, prometer e não cumprir é o mesmo que corromper a própria integridade.”.

Outra ação eficaz é a realização de reuniões periódicas em diversos departamentos do Tribunal por seus líderes para a discussão de assuntos colocados em pauta de modo a permitir um diagnóstico, uma percepção direta do envolvimento dos colaboradores em relação ao Tribunal e aos processos de endomarketing para que se levante o andamento da comunicação interna.

Estas reuniões devem medir o grau de entendimento dos servidores e também é uma forma de fazer com que a informação desça e também suba à alta Liderança.[4]

A utilização de agentes de comunicação[5] escolhidos dentre os servidores do Tribunal ou por uma empresa contratada especializada em Marketing Interno

também é uma alternativa interessante para que se obtenha êxito na continuidade dos processos.

Neste aspecto convém ressaltar a importância de profissionais capacitados para a execução do programa e isto deve ser observado já quando do planejamento do endomarketing pelo Tribunal.

É necessário uma equipe comprometida, permanente e preparada para ser implantado e mantido o programa.

Em se tratando de sede única o ideal é haver dois profissionais no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região e dois no Fórum Trabalhista da Capital.

A contratação, como já sobredito, pode dar-se por designação de servidores do quadro de pessoal do Tribunal ou pela contratação de empresa especializada. Mas, a responsabilidade pelo sucesso do programa é do Tribunal que deve promover a comunicação interna eficaz encarando-o como um processo sem volta.

Estes profissionais devem ser reunir mensalmente de forma sistemática para participarem de decisões estratégicas com o Setor Administrativo do Tribunal juntamente com o Setor de RH e de Comunicação para trocarem informações e vivências.

Os líderes (Diretores e Supervisores) de cada Setor são parceiros do processo e devem ser submetidos a Treinamentos para a comunicação face a face, no dizer de BRUM (2010). O objetivo é que possam fazer a informação circular de forma eficaz e que seja percebida pelos servidores motivando-os e influenciando-os de maneira positiva para contribuir com a ambiência organizacional e uma visão compartilhada da missão e dos valores do Tribunal.

O líder precisa ser reeducado para assumir seu novo papel utilizando-se de iniciativas e delegação de poder (empowerment).[6]

Tratar com pessoas requer habilidade e sensibilidade, pois é inerente à condição humana a percepção do seu valor no grupo.

Assim, não se pode olvidar, de que para a manutenção e o sucesso do projeto é necessário um programa de reconhecimento a ser desenvolvido pela equipe responsável com apoio da alta Direção.

Estas ações podem ser demonstradas por meio de Portarias de Elogio, atribuição de novas tarefas, desafios, participação de projetos inovadores, publicação das melhores práticas em jornal interno e até externo, ou receber elogio verbal da Liderança. Pode até ser desenvolvido um regulamento oficial para isto.

Segundo BRUM (2010) *“o ideal é que os programas de reconhecimento estejam associados a metas concretas.”*.

Cumprir lembrar que diante das Metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a realização deste programa é de suma importância para que os resultados (metas estabelecidas) sejam alcançados.

No dizer de BEKIN (2004, p.164) é preciso estreitar laços aproximando a Direção dos Tribunais de seus colaboradores.

Com a implementação dos planos de ação e através de um acompanhamento de perto, poderemos identificar as melhores práticas e resultados. Sem esquecer que este incentivo a excelência tem que reconhecer os esforços das pessoas, equipes e áreas com a divulgação dos progressos alcançados.

É necessário que se faça uma análise objetiva das ocorrências e dos resultados com vistas ao aprendizado organizacional. Para que constatando os ajustes imprescindíveis possamos fazer um redirecionamento da mudança.

Assim, é imprescindível haver itens de controle e instrumentos de medição e monitoramento. Para isto as áreas de Comunicação e Recursos Humanos do Tribunal devem trabalhar em sintonia.

É inegável que a utilização do endomarketing como ferramenta de comunicação com os funcionários aproxima a relação entre os dois pólos. Mas, assim como a rapidez de informações e quantidade de avisos, comunicados, leis, etc; acabam fazendo com que nem tudo que é enviado seja lido. Devido ao grande volume de processos falta tempo para análises mais demoradas.

Em que pese à boa vontade da instituição em implantar todo o arsenal de comunicação nem sempre os funcionários sabem do que está acontecendo na prática.

Para verificar resultados efetivos do programa de marketing interno, é preciso medir a satisfação do usuário.

“O que os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram é que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível” (Marcelo James Vasconcelos Coutinho p.49).

A exemplo do que nos ensina BRUM (2010)[7] neste particular, é importante averiguar a percepção dos servidores sobre o programa e sua eficácia no trabalho. Com isto ter-se-á um índice de aprovação do programa pela percepção favorável do público interno.

Assim, a pesquisa de engajamento pode ser feita mediante um questionário devendo-se selecionar o público interno, a faixa etária, os setores, o tempo de posse e exercício e determinar a abrangência da comunicação interna.

O objetivo é investigar a visão dos servidores sobre a comunicação, formação, valorização, incentivos, estímulos e motivação no desempenho de suas atividades no Tribunal.

Desta forma, seguem os questionamentos sobre o nível de satisfação do servidor em suas atividades diuturnas:

01– Qual sua opinião a respeito da comunicação interna do Tribunal?

02– Você conhece todos os colaboradores/servidores do Tribunal?

- 03– Você conhece os pontos fracos e fortes do Tribunal?
- 04– Você conhece qual o objetivo, a missão, a visão e os valores do TRT?
- 05– Você se sente preparado para exercer sua função?
- 06– Você recebe informações suficientes para exercer sua função?
- 07– O Tribunal desenvolve treinamento específico na sua área de trabalho?
- 08– Sua Opinião e Criatividade são valorizados pela Direção?
- 09– Os servidores sentem-se valorizados pelos resultados alcançados?
- 10–Você se sente motivado para satisfazer as necessidades do cliente/cidadão/jurisdicionado?
- 11-Você gostaria de poder ter acesso a uma gestão participativa?
- 12-Você se interessaria por um programa de reconhecimento do servidor com plano de verbas/salário ligadas à produtividade?

Para verificar os resultados efetivos do programa de marketing interno, é preciso medir a satisfação do usuário.

“O que os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram é que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível” (Marcelo James Vasconcelos Coutinho p.49)

6. Conclusão

O presente trabalho buscou demonstrar que o endomarketing pode ser uma excelente ferramenta estratégica de gestão podendo ser aplicada também nos Órgãos Públicos, em especial no Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região.

Com as mudanças econômicas e diante de um novo cenário competitivo para as Organizações num mercado cada vez mais voltado ao cliente, a tradicional forma de condução da coisa pública não pode ser mais tratada com a visão burocratizada e essencialmente formalista.

Hoje as Organizações perceberam a importância de satisfazer, primeiramente, o público interno com o intuito de fornecer um produto/serviço de maior qualidade à população/cliente externo cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

O marketing de relacionamento interno desenvolve a visão de que a imagem do Tribunal começa a ser propagada, em primeiro lugar, por seus colaboradores-aliados, e conseqüentemente, chega ao público externo.

O Endomarketing, na esfera pública, constitui-se num processo cujo foco é integrar, sintonizar, valorizar e motivar os colaboradores/servidores, magistrados e todos os que prestam serviço ao Tribunal para que haja a conscientização de um comprometimento com sua missão e valores com capacitação interna, com o fortalecimento dos relacionamentos, compartilhando os objetivos da Instituição e construindo relações para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de qualidade.

A comunicação e a valorização profissional são os elementos mais importantes desta ferramenta e dentro de uma Gestão de Pessoal eficaz na Instituição.

E são estes fatores que refletirão diretamente no desempenho interno dos servidores e influenciarão na qualidade dos serviços prestados ao jurisdicionado, haja vista que Servidores bem informados, satisfeitos, envolvidos e motivados desempenham melhor suas funções e podem atingir a excelência nos resultados.

Este instrumento pode trazer mudanças significativas no Tribunal ou em qualquer Organização que se queira aplicar. Contudo, é necessário utilizar-se de ferramentas que possibilitem um marketing interno eficaz e exige comprometimento e seriedade na condução do programa para dar continuidade e credibilidade à Instituição.

Pois bem. Com este trabalho sugere-se que o Tribunal Regional do Trabalho da Segunda Região invista na proposta do Endomarketing como uma ferramenta de comunicação e integração permanente, compartilhando os objetivos, as metas, os valores e a visão de futuro com seu corpo funcional propiciando um clima organizacional harmonioso em que todos estejam imbuídos do mesmo senso de direção.

Com esta proposta, Magistrados e Servidores passam a entender a importância de cada um na Instituição da qual fazem parte, e buscam constante crescimento pessoal e profissional para melhor atender ao público, cumprindo seu papel social com excelência. Desta forma, o Tribunal poderá despertar o sentimento de orgulho e ser reconhecido como um excelente Órgão Público para se trabalhar.

7.Referências Bibliográficas

Legislação

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

Emenda Constitucional 19/98

Emenda Constitucional 45/04

Ato GP nº 01/2008 – Institui a Política de Comunicação do TRT da 2ª Região

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Pearson Prentice Hall. 2004.

BLANCHARD, Kenneth H.; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **As 3 chaves do empowerment**. Tradução de Maria Clara de Biase. Rio de Janeiro: Record, 2001.

BRUM, Analisa de Medeiros Brum. **Respirando Endomarketing**. L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare; 2010.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **A Eficiência Administrativa na Justiça**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Revista do Serviço Público. Ano 51. Nº03. 2000.

DRAKE, GULMAN & ROBERTS. **Light their Fire: using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers**. Kaplan.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. Atlas.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. Atlas.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. Editora Saraiva.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial. In Reforma do Estado e Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV; 2001.

RUA, Maria das Graças. **Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira.**

TÓFANI, Flávio e COSTA JÚNIOR, Marcos Haroldo. **A importância da utilização do endomarketing para a Gestão Pública Estratégica.** 2007.