

## **Endomarketing no INSS: uma história de (des) motivação.<sup>1</sup>**

*Vívian Maria Corneti de Lima<sup>2</sup>*

### Resumo

Ao observar o caso específico do planejamento, desenvolvimento e tentativas de execução de um projeto de Endomarketing em agências do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, localizadas na região do Vale do Paraíba, interior do Estado de São Paulo, este artigo visa situar o leitor diante das dificuldades reais que muitas vezes inviabilizam iniciativas promissoras que objetivem a valorização e motivação dos trabalhadores através da interligação entre Comunicação Interna, Marketing Interno e Recursos Humanos.

**Palavras-chave:** Endomarketing; motivação; realidade.

### **Uma ideia, um projeto e a realidade.**

Grande parte das publicações mercadológicas, bem como do material científico e teórico sobre comunicação interna apresenta casos de sucesso onde iniciativas comunicacionais de incentivo e valorização aos públicos estratégicos retornam em forma de motivação, reconhecimento e fidelização dos clientes internos. Contudo, a realidade se mostra um tanto quanto diferente; aquilo que era para ter sido um caso de sucesso, partindo de uma iniciativa pessoal dentro de uma organização pública, infelizmente fracassou.

A reflexão de Morin (1998), quando afirma que “traduzimos a realidade em ideia e em representações, mas não temos um conhecimento direto dela” (1998, p. 75), pode ser um grande norteador acerca da fraqueza e de casos de insucesso, nos mais diversos segmentos organizacionais. Muitas vezes, vislumbramos numa ideia um grande

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, realizado em Salvador, Bahia, Brasil, dias 22, 23 e 24 de outubro de 2014. Vinculado ao Grupo de Pesquisa com o tema: Comunicação e Relações Públicas Governamentais.

<sup>2</sup> Publicitária, servidora pública, especialista em Gestão de Pessoas e aluna do Mestrado em Comunicação Midiática no Programa de Pós Graduação da UNISINOS – Universidade do Vale dos Sinos.



potencial de projetos criativos e inovadores, mas sem o conhecimento específico sobre sua realidade, sobre suas limitações, dificuldades e os elementos concretos que a compreendem, o fracasso pode acontecer. Este é o caso específico sobre a tentativa da execução de um detalhado projeto de Endomarketing no Instituto Nacional do Seguro Social -INSS que, diante das dificuldades ocasionadas pela realidade, não deu certo.

### **O contexto**

Aos 15 anos de idade fui contratada para estagiar na área de Administração na Agência da Previdência Social de Guaratinguetá/SP, onde atuei por cerca de dois anos. Quando o contrato de estágio estava prestes a se encerrar, recebi um convite surpreendente: prestar serviços ao INSS por intermédio de uma empresa terceirizada. Atuei na função de “contratada” por apenas 6 meses pois, tendo em vista a iminência de um novo concurso público, as empresas terceirizadas seriam extintas em pouco tempo. Ao tomar conhecimento desta situação, os colegas de trabalho não pouparam esforços para me motivar a estudar para o concurso que estava por vir e assim poder dar prosseguimento às atividades que eu ali desenvolvia. Para não desapontar meus amigos, me dediquei, e assim as coisas começaram a mudar de rumo. Minha então chefe, Roberta Magnussen, se preparava para prestar um concurso onde seriam abordados todos os “assuntos previdenciários” e, como estratégia de estudo, se prontificou em dar aulas, todos os dias para os interessados mais próximos.

A prova foi realizada no início do ano 2003 e o resultado do concurso saiu cerca de um mês depois. Fui surpreendida com a 16ª colocação. Embora fossem ofertadas inicialmente apenas 13 vagas, todos os colegas de trabalho me encorajavam a acreditar que mais cedo ou mais tarde a convocação seria feita, e essa angústia por uma resposta durou cerca de 10 meses. Durante esse período o contrato com a empresa terceirizada com o INSS acabou, me deixando ainda menos esperançosa. Entretanto, alguns meses depois recebi o aguardado telefonema, perguntando se ainda havia interesse pelo cargo.



Desde que iniciei minha função de servidor público passei a compreender diversas lógicas que muitas vezes não são propagadas e que contribuem para a disseminação de uma falsa impressão acerca dos hábitos de comprometimento, empenho e determinação dessa classe de trabalhadores. A experiência como estagiária e também como contratada me fez enxergar o funcionalismo público de uma maneira diferenciada, pois passei a conhecer na prática todas as dificuldades encontradas e também práticas de superação desempenhadas por estas pessoas. Condições precárias das instalações, falta de material permanente, sistemas ultrapassados, escassez de servidores, baixos salários eram apenas alguns dos obstáculos que deviam ser superados para que o atendimento ao público externo continuasse acontecendo da melhor forma. Além disso, me sentia incomodada com a velha e conhecida conotação negativa atribuída aos servidores públicos e também a falta de políticas e iniciativas para a valorização do potencial daqueles que são peça fundamental para o bom funcionamento da instituição: os servidores.

Dessa forma, decidi que trabalharia visando a instalação de pequenas práticas que pudessem, ainda que de uma maneira singela, promover a valorização, integração, cooperação, bem como a motivação do grupo de servidores que atuava naquela região. Aliando o conhecimento empírico com os ensinamentos teóricos oferecidos pelo Curso de Comunicação Social da Universidade de Taubaté – UNITAU, dei início ao desenvolvimento de um projeto experimental de caráter profissional denominado Endomarketing na Previdência.

### **Endomarketing e Comunicação Interna**

Segundo Philip Kotler (1995, p. 87), em uma conceituação ampla, o marketing consiste no “processo social pelo qual uma pessoa ou um grupo obtêm aquilo que é objeto de suas necessidades ou desejos, criando e trocando produtos e dinheiro com outras pessoas ou grupos”. Tal processo social vem ganhando incentivos através de novas práticas de articulação e administração, que reforçam o quanto é importante e benéfico às organizações investirem em práticas de apoio ao alcance das necessidades individuais de seus colaboradores. Para Bekin (1995, p. 28), “... Endomarketing é facilitar e realizar

trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”. Portanto, o Endomarketing é uma vertente do marketing tradicional levado para dentro das empresas, está sempre focado no público interno, e é implantado através de iniciativas que visam compartilhar os objetivos da empresa, melhorar o relacionamento entre os funcionários, aumentar sua autoestima, despertar sua criatividade, possibilitar sua integração e o fortalecimento de suas relações entre a equipe. Também conhecido como “marketing interno”, o endomarketing é focado no sentido de integrar os interesses individuais dos colaboradores aos objetivos e à filosofia corporativa. O prefixo “endo” é originário do grego e significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro” e assim, busca adaptar estratégias e elementos do marketing convencional com ações focadas ao público interno.

Para atingir os seus objetivos, as mais comuns práticas de endomarketing fazem uso da comunicação interna que se alia a novos conceitos da área de recursos humanos e gestão, visando sempre o ponto de equilíbrio entre a satisfação do público interno e os objetivos empresariais. E essa era exatamente minha proposta, articular o endomarketing com a comunicação interna e a área de recursos humanos daquela regional do INSS.

Roberto de Castro Neves apresenta, em “Imagem empresarial – como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio” (Editora Mauad, 1998), um pequeno resumo das dificuldades que serão encontradas no desenvolvimento de um trabalho de comunicação interna no serviço público:

A empresa privada com a pior Comunicação Interna será sempre muito superior à comunicação do governo com seus funcionários. Não há estratégia, programas motivacionais consistentes para o funcionário público. Normalmente, o governo se comunica com seus funcionários através da imprensa. Não é à toa que o moral do servidor público é um desastre no mundo todo. Em muitos países, os funcionários públicos trabalham contra o governo, seu patrão, e contra o contribuinte, seu cliente. Sabotagem, operação-tartaruga, etc. Não há organização que resista a isto (NEVES, 1998, p. 320).



Além da escassez de incentivos específicos à comunicação interna, a dificuldade do relacionamento do governo com seus servidores é favorecida ainda, especialmente no Brasil, pela imagem das organizações públicas que, de maneira geral, ainda é vista como algo negativo, por motivos que vão além da responsabilidade e preocupação do Estado para com a sociedade. A conotação negativa atribuída aos serviços públicos, muitas vezes se relaciona à própria cultura social, que finda por generalizar falhas, faltas, dificuldades e carências de instituições específicas a toda esfera pública.

Para Torquato (2002, p. 125), quando a missão engloba o trabalho com a imagem institucional, “torna-se indispensável a alocação de uma força de comunicação capaz de trabalhar nas duas pontas do processo de imagem: ambientes interno e externo”. O mesmo autor, ao abordar a temática específica da imagem de instituições públicas, afirma ainda que

A imagem da administração pública, (...) é precária. Em determinados setores, é alicerçada num conjunto de mazela: empreguismo, obsolescência, desmotivação de quadros, inércia, inadequação de funções, serviços desqualificados, ineficácia geral. Noutros casos as instituições públicas se vêem às voltas com denúncias de fraudes, escândalos e situações confusas ( TORQUATO, 2002, p. 125).

Na busca de melhorar também os aspectos relacionados à imagem daquela instituição, a experiência adquirida no INSS até o momento, fazia confirmar a carência de ações específicas de comunicação consistentes, contínuas e transparentes que pudessem auxiliar neste processo, bem como na valorização e motivação dos servidores. Dessa forma, nosso planejamento de Endomarketing foi realizado de maneira a desenvolver atividades que fossem aplicadas independentes de ações maiores realizadas em âmbito nacional, programadas pelo Governo federal. Com foco no fortalecimento das relações com os servidores que atuam nas nove cidades que compõem a Gerência Executiva de Taubaté/SP, sendo elas Pindamonhangaba, Taubaté, Caçapava, Ubatuba, Lorena, Aparecida, Cachoeira Paulista, Cruzeiro e Guaratinguetá ações pontuais deveriam ser desenvolvidas, levando em consideração as particularidades do grupo em questão.

Alguns desafios iniciais específicos eram claros: não poderíamos considerar a possibilidade de projetos que necessitassem de verbas para serem desenvolvidos, nem



tampouco teríamos a oportunidade de criar parcerias com empresas ou instituições correlatas, já que tais negociações, em âmbito de órgãos públicos federais, são complexas. Também não contaríamos com uma grande equipe para que o projeto fosse implantado; os únicos envolvidos diretamente na execução do projeto seriam eu e um estagiário de comunicação, que foi contratado após uma longa etapa de negociação.

### **Etapas do projeto**

O planejamento de marketing interno com foco motivacional abordou um amplo estudo sobre diversas características que recobrem a realidade dos servidores que atuavam nas agências da Previdência Social. Em síntese, poderíamos dividir as etapas do projeto em três grandes blocos: pesquisa com os funcionários, pesquisa sobre a instituição e plano de ações.

#### **- Pesquisa com os funcionários**

Para possibilitar um maior conhecimento sobre o público interno do INSS e sobre sua motivação foi proposta uma pesquisa quantitativa com os funcionários das Agências da Previdência Social abrangidas pela Gerência Executiva de Taubaté. O principal intuito da pesquisa foi avaliar o relacionamento entre esta Gerência e seus funcionários e identificar possibilidades para a proposição de ações que visassem diferentes abordagens motivacionais. Visávamos ainda identificar o perfil do público interno; identificar as preferências dos servidores; averiguar as principais causas de sua desmotivação; conhecer os mais eficazes canais de comunicação que pudessem auxiliar no processo de aumento da motivação dos servidores e ainda definir as melhores estratégias para a criação de uma campanha de comunicação interna. Foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas aos servidores e durante a análise dos dados, identificadas diversas carências, falhas e também possibilidades comunicacionais de ação.



A partir do diagnóstico estratégico foi possível traçar o perfil do público interno que compunha as nove agências observadas e a partir de então, foi possível dar início ao planejamento de propostas de ações específicas de endomarketing. A pesquisa permitiu avaliar o relacionamento entre os servidores, seus colegas de profissão, chefia e Gerência, e assim, conhecer os principais fatores que ocasionam a sua desmotivação.

### **- Conhecendo a instituição**

Foi realizada também uma ampla pesquisa sobre a instituição, buscando conhecer desde seu histórico de fundação, como seus públicos, serviços e políticas de comunicação dentro de uma perspectiva macro. Foram avaliados ainda os principais acontecimentos históricos que contribuíam para a formação de sua imagem, e ainda realizado um mapeamento sobre as principais veiculações midiáticas que envolviam a instituição. A intenção desta etapa do projeto era nos aprofundarmos sobre as características intrínsecas ao clima e à cultura organizacional desta instituição pois, segundo Nassar, a

... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR, 2000, p. 81).

O planejamento de marketing interno abordou também as maneiras como a comunicação pública e governamental vêm sendo desenvolvidas historicamente no Brasil e fez abordagens investigativas sobre os diferentes estilos administrativos comumente encontrados em órgãos públicos. Realizamos ainda levantamentos demográficos específicos sobre as cidades onde o projeto seria desenvolvido.

Apoiamo-nos na visão de Kunsch (2003, p. 69), para quem “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”, acreditando que um sistema comunicacional bem direcionado leva para perto do público a realidade da entidade, suas principais atividades, benfeitorias, dificuldades, pontos fortes e fracos. Acreditamos que ao aproximar sua realidade de seu público, as organizações aumentam

as possibilidades angariar aliados, fazendo assim com que haja maior aproximação e envolvimento com a comunidade que se relaciona. Desta forma, acreditamos que o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a consolidação de políticas de comunicação, são essenciais para todas as organizações.

E assim, a partir de tais convicções, bem como da coleta e análise de tais dados, foi sendo desenvolvida uma nova proposta de endomarketing, que trabalhasse com aspectos relacionados às práticas e políticas comunicacionais, que pudesse viabilizar um tratamento diferenciado no relacionamento com os servidores da Previdência Social daquela região, a fim de lhes dar motivação e receber em troca o seu comprometimento e satisfação.

#### **- Plano de Ações**

Todas as propostas apresentadas no plano de ações buscaram, de maneira simples, porém específicas, conscientizar todos os servidores da importância que a sua função representa não apenas para o Instituto, mas também para seus colegas de profissão, familiares e a comunidade em geral, tendo em vista que o trabalho apontou que o grau de satisfação dos funcionários interfere diretamente na qualidade do atendimento prestado à população. As ações propostas também tiveram o interesse de desenvolver uma relação custo-benefício que atendesse aos anseios do projeto e que trouxesse resultados eficazes ao INSS, levando-se em consideração as dificuldades encontradas pela instituição em relação à indisponibilidade de verba e de recursos humanos suficientes. A seguir, apresentaremos de maneira pontual as principais ações, conforme foram sugeridas no plano.

Tabela I

BANCO DE DADOS Com o auxílio e aperfeiçoamento dos levantamentos já obtidos pelo setor de Recursos Humanos e da cooperação de todos os servidores, deverá ser realizado um cadastro completo dos servidores e de seus familiares.
---

OBJETIVO Aprimorar o banco de dados dos servidores e criar um banco de dados dos
--

familiares.

**JUSTIFICATIVA** É preciso adotar tratamento personalizado aos funcionários e aos seus familiares, bem como identificar se os afastamentos médicos dos servidores estão relacionados ao serviço.

**MASCOTE** A criação de um personagem que represente a classe dos servidores públicos previdenciários deve levar em consideração todas as peculiaridades deste segmento, observadas na conclusão da pesquisa realizada entre os servidores. Um mascote não é apenas um símbolo, mas um objeto onde os servidores devem sentir identificação. Porém, estão embutidos no mascote uma série de elementos que refletem em suas características os valores encontrados nestes profissionais, homens e mulheres, tais como: seriedade, prestatividade, experiência e conhecimento. Vale ressaltar que o mascote estará presente em praticamente todas as peças de comunicação sugeridas por este trabalho.

**OBJETIVO** Fazer com que os funcionários se identifiquem por meio dos valores que o mascote representa.

**JUSTIFICATIVA** Criar um elo mais alegre e descontraído entre os funcionários e sua Gerência.

**BOLETIM INFORMATIVO TÉCNICO** Conforme foi identificado na pesquisa realizada, a maioria dos servidores toma conhecimento das mudanças na legislação através do acesso ao e-mail institucional, seguido pelas informações divulgadas pela imprensa. Tendo em vista que os funcionários de atendimento ao público são caracterizados como fontes de transmissão de conhecimentos e esclarecimentos de dúvidas à população, é extremamente necessário que estes sejam os primeiros a serem notificados sobre quaisquer alterações que interfiram em seu serviço. Sendo assim, o Boletim Informativo tem como premissa básica a atualização constante das informações aos funcionários, a fim de fazer com que estes tenham maior domínio sobre os assuntos previdenciários, além de, é claro, fazer com que o servidor tome

conhecimento de todas as modificações que acontecem dentro de sua Gerência como troca de cargos de chefia, evitando que o funcionário não saiba a quem recorrer quando precisar de algum tipo de suporte.

**OBJETIVO** Elaborar um boletim informativo técnico para manter o público interno informado sobre as informações e notícias mais recentes que acontecem na instituição.

**JUSTIFICATIVA** O público interno precisa ter conhecimento das mudanças na legislação, dos acontecimentos da Gerência, alterações nos sistemas de informática e das determinações que lhes são impostas.

**CRACHÁ** A identificação visual dos funcionários com o público deve ser feita de maneira clara e a utilização de crachás colabora para que isto aconteça. Os crachás auxiliam na identificação dos funcionários e permitem uma relação mais pessoal, permitindo que sejam chamados pelos seus próprios nomes. Poucos são os funcionários que fazem uso desta importante ferramenta de identificação. Sendo assim, é preciso focar os esforços no sentido de confeccionar novos modelos de crachá e fazer com que todos os servidores o utilizem a fim de serem facilmente identificados.

**OBJETIVO** Identificar todos os funcionários que atuam dentro das Agências da Previdência Social de acordo com o cargo ocupado.

**JUSTIFICATIVA** É preciso que todos os funcionários sejam identificados e se diferenciem do público em geral.

**CARTÃO DE VISITAS** Para que o servidor público possa cumprir efetivamente suas atribuições deve sempre procurar mecanismos que possam facilitar o acesso da população às informações que ela necessita. O servidor público é alguém cuja principal função é servir bem o público e permitir que este possa contactá-lo quando houver necessidade. A implantação do uso de cartões de visita será o instrumento que permitirá ao segurado aumentar o nível de segurança e eficiência sobre o funcionário, já que representa uma maneira de o servidor se mostrar sempre prestativo aos demais.

**OBJETIVO** Identificar e facilitar o acesso do público aos servidores.

**JUSTIFICATIVA** O servidor público precisa mostrar à população que está à sua disposição.

**E-MAIL MARKETING** Será criado um modelo padrão de e-mail marketing onde título, texto e ilustração poderão ser alterados facilmente e assim, serão feitos envios constantes aos servidores, pois, a partir do momento em que as atenções se voltarem para a manutenção e acompanhamento constante do banco de dados de funcionários da Previdência Social, a atenção dispensada para datas comemorativas deverá ser feita de maneira ininterrupta. E os e-mails serão divididos em dois grupos: individual e coletivo.

**MURAL TÉCNICO** Cada funcionário tem um ritmo e hábitos diferentes de trabalho, por isso, nem sempre um informativo enviado por e-mail será lido por todos. Conforme observado na pesquisa, muitos servidores não têm o hábito de acessar o e-mail corporativo a todo momento nem tampouco navegar pela intranet. Sendo assim, é de extrema importância que haja um material impresso de fácil acesso, pois dessa forma o servidor que não possui os hábitos acima mencionados poderá obter as informações nas horas menos tumultuadas do dia, ou até mesmo durante seu horário de almoço ou lanche.

**OBJETIVO** Informar todos os funcionários, de maneira atrativa, sobre as notícias da instituição, evitando boatos e informações distorcidas. - Promover a padronização dos murais. - Ferramenta de divulgação de campanhas internas.

**JUSTIFICATIVA** É necessária sua implantação para que todas as notícias relacionadas ao serviço sejam levadas para todos os funcionários, até mesmo aqueles que não têm o hábito de acessar internet e e-mail.

**MARCADOR DE HUMOR** Por menor que seja a atitude, todo ser humano se sente mais aliviado quando pode demonstrar seus sentimentos. Uma das conclusões mais

claras que puderam ser tomadas após análise da pesquisa feita com os servidores é que estes funcionários querem ser ouvidos, e que sentem a necessidade de realmente fazer parte do grupo. Através do marcador de humor o servidor poderá demonstrar como anda seu humor a cada dia, e assim, sinalizar alguns de seus sentimentos.

**OBJETIVO** Permitir que os funcionários demonstrem o que estão sentindo.

**JUSTIFICATIVA** Existe a necessidade de interação com o servidor e criar formas de reconhecimento de suas emoções no dia a dia.

**OUVIDORIA** Conforme foi observado através da pesquisa quantitativa realizada com os servidores, existe um grande interesse por parte dos mesmos em obter um canal de reclamação descentralizado, próprio de sua Gerência, sendo assim a criação de mecanismos como o “ombudsman”, uma “caixa de sugestões” e o link “fale conosco” no site da Gerência Executiva de Taubaté, será bem-aceita. Para que o servidor possa fazer reclamações através da já existente “Ouvidoria do servidor”, é necessária a sua identificação e, conforme foi apontado pela mesma pesquisa, este é um dos principais motivos pelos quais os funcionários preferem não utilizar esta ferramenta, pois têm medo de sofrer algum tipo de represália. Desta maneira, em todos os mecanismos propostos a seguir, a identificação do servidor não será obrigatória.

Diversas outras ações foram propostas, todas elas apresentando seus principais objetivos, bem como a justificativa para a criação e execução da mesma, que decorria da análise e avaliação dos dados levantados nas pesquisas. Foram criadas as peças publicitárias e ainda sugeridos layouts para a padronização de ações pertinentes.

Ademais, além das três grandes etapas elencadas - Pesquisa com os funcionários, Pesquisa sobre a instituição e Plano de ações, o projeto também contou com pesquisas teóricas, a fim de melhor compreender as correlações, convergências e divergências entre o campo da comunicação, desde os seus grandes segmentos como a área de Relações Públicas, a Publicidade e o Jornalismo, com o Marketing. Foi feito um estudo



específico sobre características do Marketing Institucional, Marketing de Serviços e o Marketing de Relacionamento.

Durante um ano inteiro foram dedicados esforços ao planejamento, criação e apresentação do projeto. Contudo, depois de finalizado o planejamento, aguardando apenas a possibilidade de sua execução, a realidade citada por Morin (1998) no início deste artigo veio à tona.

### **Obstáculos, negações e dificuldades: a vida real impõe suas barreiras**

Após a finalização do projeto, houve a aprovação e também a concordância do alto escalão regional da instituição para que o mesmo fosse implantado. A empolgação era geral, contudo, as constantes dificuldades enfrentadas, principalmente no que diz respeito à possibilidade de poder me dedicar exclusivamente para sua execução, superaram negativamente as expectativas.

O primeiro ano de tentativas foi quase todo frustrado, já que devido à impossibilidade de ser criado um departamento de comunicação, o acúmulo de funções no gabinete do gerente executivo era inevitável. Ainda assim, os primeiros passos foram dados. No mês de março foi realizado um evento comemorativo ao dia internacional das mulheres, onde foi oferecido às servidoras da cidade de Taubaté uma palestra sobre Marketing Pessoal e também realizado um desfile de lingerie. A palestrante, profissional renomada, atendeu ao nosso convite, sensibilizou-se com o projeto e aceitou ministrar uma série de palestras nas cidades da região, ainda que gratuitamente. O evento foi um sucesso dentre as servidoras participantes porém, houve reclamação por parte das moradoras de outras cidades que, apesar da programação de palestras itinerantes, desejavam imediatamente a mesma oportunidade de encontro. Meses depois foi possível compreender a pertinência das reclamações, pois a série de palestras previstas para acontecer nas demais cidades teve de ser cancelada, já que o carro oficial da instituição não mais poderia ser destinado para tal finalidade. Um jornal mensal com as notícias de acontecimentos relevantes em cada cidade também passou a ser veiculado, mas existiam dificuldades para a obtenção das pautas.



No segundo ano de trabalho após a conclusão do projeto, diante do convite para assumir a chefia da Seção de Recursos Humanos - SRH, ressurgia a possibilidade de realinhar as iniciativas comunicacionais visando ações motivacionais, mas a realidade insistia em tornar difíceis as ações previstas no planejamento pois a SRH também era carente de servidores, exigindo que todos os que ali trabalhavam desenvolvessem atividades técnicas, como folha de pagamento, concessão de benefícios, revisões, aposentadorias, pensões e etc. Conversas com a equipe gerencial sempre aconteciam, eu fazia cobranças, queria ao menos uma estimativa para poder compreender até que ponto valeria a pena insistir na execução daquele trabalho e o retorno dado era no sentido de me fazer compreender que no momento certo o projeto poderia ser implantado.

Mais de três anos após a finalização do planejamento o esperado “momento certo” parecia cada vez mais distante e assim, as rotinas e atribuições do cotidiano, me levaram à convicção de que, apesar da importância em fazer com que os servidores se sentissem motivados, eu mesma já não possuía a motivação necessária para continuar tentando. O tempo passava muito rápido e novas preocupações pareciam ser sempre mais importantes. O desgaste era mental, físico e psicológico.

Mesmo após ter praticamente desistido, uma última tentativa frustrada de implantação ainda aconteceu quase quatro anos depois durante uma reunião em Brasília/DF. Num rápido encontro com o Diretor Geral de Recursos Humanos, o projeto lhe foi apresentado e vislumbramos a expectativa de implantá-lo nacionalmente. A possibilidade de sucesso seria grande se não fossem as barreiras impostas pela equipe de assessoria de comunicação institucional, que propunha apropriar-se do projeto, fazer algumas adequações e executá-lo de maneira independente, sem contar com meu apoio profissional. A realidade me fez desanimar e os problemas enfrentados ao longo dos anos superaram àqueles previstos inicialmente. Questões políticas, administrativas, logísticas e burocráticas me aproximaram daquele mal que eu mais buscava combater: a desmotivação. Finalmente eu passava a fazer parte do grupo dos desmotivados; finalmente eu me sentia parte da equipe; finalmente eu compreendia o motivo pelo qual os servidores simplesmente desistiam de ser criativos, arrojados e ousados; finalmente eu desistia.



### Referências bibliográficas

BEKIN, Saul Faingauns. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul. **Fundamentos do Endomarketing**. São Paulo: Saraiva: 18ª Edição, Revista e Atualizada, 2003.

GIL, C. Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

NASSAR, Paulo – organizador. **A força das empresas**. Volume 2. São Paulo: Aberje, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido de seu maior patrimônio**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.