



**Revista de Administração e Contabilidade**

*Volume 9, número 2*

*Feira de Santana, maio/agosto 2017, p.72 – 83*

*ISSN: 2177-8426*

## **Mensuração de Satisfação e Retenção de Funcionários: Um Estudo na Secretaria de Educação no Município de Sombrio/SC**

*Measurement of Satisfaction and Retention of Employees: A Study in the Department of Education of the City Sombrio/SC*

**Gilberto Carlos Monteiro Darosi<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Este artigo aborda a questão do marketing interno no âmbito das instituições públicas, como um dos elementos capazes de contribuir para o desempenho organizacional. Neste estudo, realizado em Sombrio/SC, realizou-se uma pesquisa sobre esse assunto no âmbito dos serviços públicos de educação oferecidos por esse município e buscou compreender qual o nível de satisfação dos professores da rede municipal de ensino, os respectivos fatores de (in)satisfação e o turn-over futuro neste setor. Os dados obtidos por meio da aplicação de questionários aos docentes da rede municipal evidenciaram um bom nível de satisfação, gerado principalmente por fatores como as condições de trabalho e relacionamento entre colegas. Além disso, observou-se que o município tende a enfrentar um baixo índice de rotatividade entre os professores, permitindo m planejamento de longo prazo no que se refere a entrada de novos profissionais.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Satisfação. Gestão de Pessoas. Administração Pública. Gestão Pública.

### **ABSTRACT**

*This article addresses the issue of internal marketing within public institutions, as one of the elements that contribute to organizational performance. In this study, conducted in Sombrio / SC, held a survey on this topic in the context of public education services offered by the municipality and tried to understand what level of satisfaction of teachers of municipal schools, their factors (in ) satisfaction and turnover future in this industry. The data obtained through questionnaires to the teachers of the municipal showed a good level of satisfaction, generated mainly by factors such as working conditions and relationship among colleagues. Furthermore, it was observed that the municipality tends to face a low turnover rate among teachers, allowing m planning long term regarding the entry of new professionals.*

**Keywords:** endomarketing, Satisfaction, People Management, Public Administration, Public Management.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Estratégica pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Administrador do Instituto Federal Campus Sombrio/SC.

## 1 INTRODUÇÃO

O acesso a serviços públicos, tais como saúde, educação e segurança, é direito social do cidadão e está garantido pelo artigo 6º da Constituição Federal/1988, cabendo ao Estado promover os meios de atendimento desse direito, de forma a atingir toda a população em suas demandas.

Como gestoras destes serviços, as organizações públicas necessitam planejar e otimizar a administração dos recursos disponíveis para a implementação dos mesmos. Para isso, com frequência lançam mão de diversas estratégias e ferramentas de gestão, utilizadas em sua maioria pelo setor privado. Ansoff (1983) afirma que as organizações públicas, a exemplo daquelas do setor privado, estão sujeitas às modificações do ambiente e isso faz com que as mesmas adotem comportamentos organizacionais que permitam sua sobrevivência e garantam atingir seus objetivos de maneira otimizada.

O campo do marketing não fica às margens desse interesse das instituições públicas, sendo que as ações de marketing fazem-se cada vez mais presentes nas estratégias de gestão dos serviços públicos. Kotler e Lee (2008) dizem que enquanto no setor privado o mantra do marketing é atender ao cliente, no setor público é a valorização e a satisfação do cidadão.

Kotler e Keller (2006), baseados na ideia de marketing holístico, apontam que tanto os consumidores quanto concorrentes, funcionários e a sociedade como um todo são interdependentes e constituem-se elementos de importância para o desempenho organizacional.

Agregando-se a ideia de estratégias de marketing serem implementadas no serviço público à perspectiva do marketing holístico, ações nesse campo que envolvam os promotores desse serviço são fundamentais. Estas ações constituem o chamado “marketing interno”, que, segundo Mascarenhas et. al. (2010), é a prática de uma organização de considerar seus colaboradores como clientes internos, promovendo-lhes o bem estar e os incentivando a permanecer na organização, com vistas a garantir o bom desempenho. Para Inkott (2000), o marketing interno ou endomarketing consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente.

Porém, para que se possa elaborar estratégias de marketing interno é necessário que se conheça o nível de (in)satisfação destes profissionais, bem como os seus fatores influenciadores.

Assim, este estudo, realizado no município de Sombrio/SC, pesquisou esse assunto no âmbito dos serviços públicos de educação oferecidos por esse município e buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **qual o nível de satisfação dos professores da rede municipal de ensino, os respectivos fatores de (in)satisfação e o *turn-over* futuro?**

A educação é um serviço público que pode ser considerado estratégico para o desenvolvimento das nações e, a partir do entendimento de que o conhecimento é um dos elementos constituintes da cidadania, a reflexão acerca do sentido da dimensão do poder dos saberes que circula na rede social, passa necessariamente, pelo direito de acesso a eles. (BRASIL, 2008).

Nesse contexto, é importante que os professores, vistos sob o aspecto administrativo como sendo a linha de frente nos serviços de educação, sintam-se satisfeitos ao participarem da oferta dos serviços educacionais. Torna-se importante, portanto, a formulação de estratégias de marketing interno que visem sua satisfação e permanência no setor.

A resposta a este problema de pesquisa poderá contribuir para a formulação de estratégias de marketing interno direcionadas aos professores da rede municipal de Sombrio/SC, visando alcançar satisfação e baixos índices de *turn-over*.

Para isso, realizou-se a pesquisa junto aos professores da rede municipal de educação deste município, tendo como objetivos mais específicos medir o nível de satisfação dos servidores da educação; identificar os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação; verificar o nível de rotatividade futura dos servidores; apontar recomendações de ações de melhoria da satisfação e de redução do eventual índice de *turn-over*.

Este artigo está organizado em cinco sessões: esta primeira que introduz o assunto de que trata o estudo; a segunda, que traz o referencial teórico, com alguns aspectos da literatura acerca do tema; a terceira sessão, que apresenta a metodologia da pesquisa, citando as etapas, a população alvo, as técnicas e instrumentos utilizados; a quarta sessão, onde são apresentados e discutidos os resultados obtidos e, por fim, a quinta e última sessão, onde se formulam as conclusões sobre os achados da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos organizacionais demonstram que o cenário do pós-guerra, na década de 1950, promoveu o surgimento do conceito moderno de marketing, pois neste período ocorreu o avanço da industrialização mundial, acirrando a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados. No contexto pós-guerra, já não bastava desenvolver e produzir produtos e serviços com qualidade e a custo competitivo para que as receitas e lucros fossem alcançados. O cliente passou a contar com o poder de escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício (LIMEIRA, 2004).

Para Kotler (2003, p. 10), “marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes”.

Ferrel e Hartline (2005) consideram que o marketing moderno é muitas coisas diferentes e pode também ser entendido sob perspectivas diferentes. Uma destas perspectivas, comum especialmente às pessoas que não trabalham com marketing, é entendê-lo como função de negócios, cuja meta principal é a de conectar a organização com seus clientes. Já outras pessoas tendem a vê-lo como um processo que gerencia o caminho do produto do local de sua concepção para o local de seu consumo.

Outra perspectiva na qual o marketing pode ser pensado é aquela que o relaciona às necessidades humanas e sociais, considerando, em seu contexto, o padrão de vida e a busca pela qualidade de vida das pessoas, atualmente (FERREL e HARTLINE, 2005).

No setor público, o marketing pode ser entendido dentro da perspectiva social, onde os serviços oferecidos devem satisfazer a um cliente que tem garantido em lei o direito de acesso aos mesmos. Assim, pensar estratégias de marketing para as organizações públicas é fator que contribui para que as mesmas tenham maior sucesso no atendimento da missão, mais satisfação dos públicos por elas atendidos e maior atração de recursos que promovam a sobrevivência destas organizações (SOUZA E TOMIO, 2010). Segundo Rocha e Silva (2006), o marketing de serviços cresceu junto com a importância econômica dos serviços nas economias pós-industriais.

## 2.1 MARKETING INTERNO

Marketing interno é a tarefa de contratar , treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes (KOTLER, 1998, p. 53), visando obter melhor desempenho organizacional.

Kotler (2000) diz que enquanto o marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa, o interno almeja atingir os colaboradores da organização, gerando condições de satisfação na execução de suas atividades. O autor assegura ainda que o marketing interno deve preceder o marketing externo.

Para Brambilla (2005, p. 11),

o marketing interno consiste em uma orientação de marketing voltada para o interior da empresa, permitindo que esta crie e promova ideias, projetos e valores úteis à organização, aprimorando as relações com os funcionários melhorando o atendimento a seus clientes e favorecendo o desenvolvimento da organização como um todo.

Por meio de estratégias e ações de marketing interno, as organizações procuram olhar seus colaboradores como se fossem clientes satisfeitos. Assim, o marketing interno tem sido uma ferramenta crescentemente utilizada por empresas na busca de reter bons talentos.

Correa e Caon (2011) fazem uma relação direta e recíproca entre a satisfação dos funcionários e a satisfação do cliente interno, dizendo que avaliar o grau de satisfação do funcionário é tão importante para o objetivo de manter bons níveis de satisfação e, portanto retê-lo, como para o objetivo de gerar atendimento que torne clientes mais que satisfeitos. pois é muito difícil gerar clientes mais que satisfeitos com funcionários insatisfeitos.

A satisfação pode ser definida, de acordo com Kotler (1998, p. 53), como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Kotler (2000) diz que para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa deve adotar, além do marketing externo, o marketing interno.

## 2.2 O MARKETING NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

O serviço de educação no Brasil é garantido pela Constituição em seu artigo 6º, que trata das garantias e direitos sociais do cidadão, compondo assim uma das obrigações do Estado para com a população.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), em seu caput do Art.1º assegura que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

O sistema educacional brasileiro prevê o compromisso das três esferas governamentais (federal, estadual e municipal) com a oferta dos serviços de educação, sendo que para isso cada esfera deve aplicar parte de suas receitas resultantes de tributos em educação<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>No caso do governo federal, a parcela reservada à educação é de 18% do orçamento e nos estados e municípios, corresponde a 25% .

Além do financiamento, as esferas governamentais possuem documentos que contêm as diretrizes referentes às suas responsabilidades. No caso específico da educação nos municípios, esse documento é o Plano Municipal de Educação que se constitui no instrumento norteador da política educacional do município e de sua relação com as políticas estaduais e nacionais. Ele deve ser desenvolvido pelo Conselho Municipal de Educação, juntamente com a Secretaria de Educação e transformado em instrumento legal, por meio de aprovação pela Câmara Municipal. (ARANHA, 2004, p8).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A pesquisa realizada caracteriza-se por ser do tipo descritiva, de abordagem quantitativa, com dados coletados a campo, por meio de questionário. Segundo Rúdio, a pesquisa descritiva é aquela que preocupa-se em descrever a realidade, sem nela interferir. A abordagem qualitativa, de acordo com Beuren et. al. (2009), utiliza-se de métodos estatísticos para tratar os dados e analisar os resultados.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos foram tomados obedecendo a três etapas: 1ª) etapa de identificação da clientela; 2ª) etapa de definição da amostra e coleta de dados; 3ª) etapa de tratamento de dados e análise dos resultados.

Na 1ª etapa, procedeu-se o levantamento, junto à Secretaria Municipal de Educação, do número de professores que atualmente compõem a rede municipal de ensino, em Sombrio, obtendo-se a informação de que a mesma conta com 78 docentes.

A 2ª etapa consistiu da definição da amostra e coleta de dados. A partir da identificação do número total de docentes, optou-se por remeter o questionário a toda a população de professores, considerando que a amostra seria formada pelo número de respondentes do instrumento, obtendo-se então uma amostra aleatória simples formada por 23 indivíduos.

Na 3ª etapa procedeu-se a organização dos dados, com a utilização de ferramentas estatísticas do tipo média, moda e desvio padrão. Para isso, os dados foram tabulados no software Microsoft Excel 2007, com a elaboração de tabelas de frequência. A análise dos resultados foi realizada com base nos valores estatísticos verificados e da análise de respostas livres solicitadas aos pesquisados em um dos itens do questionário.

#### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

O município de Sombrio/SC localiza-se no sul do estado de Santa Catarina, pertencendo à AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense). Possui uma população de 24.424 habitantes e área de 143 Km<sup>2</sup>. A receita municipal é de R\$ 30.212.040,00 e despesas giram em torno de R\$ 24.504.414,00 (IBGE 2007).

O Ideb do município, em 2011, foi de 5,2, demonstrando que Sombrio alcançou, no ano de 2011, um indicador de rendimento de 0,98 e um indicador de aprendizagem de 5,35, com ambos os índices apresentando crescimento em relação ao ano de 2009.

Os professores estão dispostos em sete escolas de ensino básico e duas escolas de ensino fundamental, conforme relação abaixo:

**Tabela 1** – Relação das Escolas municipais de Sombrio/SC

<b>Instituição de Ensino</b>	<b>Endereço</b>	<b>Bairro</b>
E.E.B.M. Alda Santos de Vargas	Rua Francisco Caetano Lummertz, s/n	Januária
E.E.B.M. Prof. Nair Alves Bratti	Av. Nereu Ramos, 2611	Pque Avenidas
E.E.B.M. Juvenil da Cunha Colares	Rodovia Januário Borges, s/n	Boa Esperança
E.E.B.M. Nilza Matos Pereira	Rua Telegrafista Adolfo Coelho, 1798	CAIC
E.E.B.M. Alcides de Souza Pereira	Rua Martinho B. Ferreira, s/n	Raizeira
E.E.B. M Fioravante Minatto	Estrada Geral, s/n	Garuva
E.E.B. M Antonio Stuart	Estraga Geral, s/n	Retiro da União
EEF Mun. Campo D`água	Estrada Geral, s/n	Campo D`água
EEF Mun. Sanga da Toca III	Estrada Geral, s/n	Santa Fé

### 3.3 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

A população alvo da pesquisa foi constituída por professores, todos pertencentes ao quadro de servidores efetivos do município de Sombrio/SC. O total da população é de 78 professores, sendo que destes, responderam ao questionário 23 professores, o que significa uma amostra de 29% da população, tomada por conveniência.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram organizados dentro de três tópicos de abordagem: perfil dos docentes; pretensão de permanência de atuação na educação do município; nível de satisfação dos profissionais.

### 4.1 PERFIL DOS DOCENTES

Para caracterizar o grupo de docentes que participaram do estudo foram selecionadas quatro variáveis: idade, escolaridade, tempo de atuação e faixa de remuneração dos professores.

Os docentes possuem idades entre 34 a 50 anos, conforme mostra a tabela 2, sendo que prevalece a faixa etária de 42 a 49 anos, onde situam-se 43% dos pesquisados.