

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

REBECCA DA SILVA CASTRO PARRIÃO

DESENVOLVIMENTO E UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR EM PALMAS TOCANTINS

REBECCA DA SILVA CASTRO PARRIÃO

DESENVOLVIMENTO E UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR EM PALMAS TOCANTINS

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Victor Manuel Barbosa Vicente

Parrião, Rebecca da Silva Castro.

Desenvolvimento e utilização do endomarketing para sensibilização dos colaboradores na implementação da norma ISO 9001:2008: estudo de caso em uma instituição de ensino particular em Palmas Tocantins / Rebecca da Silva Castro. — Palmas, 2011.

44 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Victor Manuel Barbosa Vicente, Departamento de Administração.

1. Marketing. 2. Endomarketins. 3. Implementação ISO 9001:2008 I. Título.

REBECCA DA SILVA CASTRO PARRIÃO

DESENVOLVIMENTO E UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2008: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR EM PALMAS TOCANTINS

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Rebecca da Silva Castro Parrião

Msc, Victor Manuel Barbosa Vicente Professor-Orientador

Titulação, Nome completo, Professor-Examinador

Titulação, nome completo Professor-Examinador

Palmas, 14 de abril de 2012

Todo louvor, honra e glória ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, que me deu a vida para que esse momento acontecesse. À minha mãe Ruth e ao meu pai Gustavo, meus grandes incentivadores, pelo amor e dedicação que sempre tiveram, ensinando-me a lutar, vencer e conquistar. A todos os meus familiares, por sempre me apoiarem, fonte de amor, amizade e fortaleza a cada novo desafio. Ao meu amado esposo que em todos os momentos dessa árdua jornada esteve ao meu lado me apoiando е incentivando, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente trabalho trata do "Endomarketing", tema este que vem se destacando em virtude da necessidade de transformar o colaborador em membro ativo nos processos estratégicos de uma organização. O trabalho buscou identificar a aplicação do endomarketing no processo de sensibilização e aceitação dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Particular em Palmas, capital do Tocantins, nas etapas de implementação da ISO 9001:2008. Foi feito um levantamento da real situação da organização pesquisada, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas junto ao gestor da empresa, professores e colaboradores. Os resultados obtidos na coleta de dados mostram que a aplicação do endomarketing foi de fundamental importância para a boa aceitação dos colaboradores quanto ao processo em questão. Para que as técnicas do endomarketing surtam um melhor efeito elas devem estar pautadas em um planejamento bem estruturado e as que já são utilizadas pela instituição deverão ser reunidas de forma sistemática, com fim no objetivo comum de melhorar a comunicação e socialização de ideias entre gestor e colaboradores.

Palavras-chave: Estratégico.

Endomarketing

ISO9001:2008

Planejamento

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de escolaridade da unidade pesquisada	24
Gráfico 2 - Tempo de serviço na empresa	25
Gráfico 3 - População que considera importante a implementação da ISO	25
Gráfico 4 - Forma como tomou conhecimento do processo de certificação	26
Gráfico 5 - População que considera fácil o acesso às informações sobre o proces	so
de certificação2	26
Gráfico 6 - População que considera fácil acesso aos norteadores da empresa2	27
Gráfico 7 - Onde encontrar informações sobre os norteadores da empresa2	27
Gráfico 8 - População que conhece as estratégias da empresa	28
Gráfico 9 - População que julga importante conhecer as estratégias da empresa2	29
Gráfico 10 - População que acredita ser parte ativa das estratégias da empresa	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISO – International Organization for Standardization – Organização Internacional de Normalização

AMA – American Marketing Association – Associação Americana de Marketing

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

RD – Representante da Direção (termo adotado pela ISO)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1 1.2 1.3 1.4 1.5	Contextualização Formulação do problema Objetivo Geral Objetivos Específicos Justificativa	.11 .12 .12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	.14
2.1 2.2 2.3 2.4	Marketing Marketing Educacional Endomarketing ISO 9001:2008	.15 .16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	.20
3.1 3.2 3.3 3.4 3.5	Tipo e descrição geral da pesquisa	.21 .22 .22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	.24
Gráfi	co 1 - Nível de escolaridade da unidade pesquisada	.24
Gráfi	co 2 - Tempo de serviço na empresa	.25
Gráfi	co 3 - População que considera importante a implementação da ISO	.25
Gráfi	co 4 - Forma como tomou conhecimento do processo de certificação	.26
	co 5 - População que considera fácil o acesso às informações sobre o proces ertificação	
Gráfi	co 6 - População que considera fácil acesso aos norteadores da empresa	.27
Font	e : PI 2011	.27
Gráfi	co 7 - Onde encontrar informações sobre os norteadores da empresa	.27
Gráfi	co 8 - População que conhece as estratégias da empresa	.28
Gráfi	co 9 - População que julga importante conhecer as estratégias da empresa	.29
Gráfi	co 10 - População que acredita ser parte ativa das estratégias da empresa	.29
	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
REF	ERÊNCIAS	.32
Apêr	ndice A - Entrevista aplicada ao gestor	.35
Apêr	ndice B – Questionário aplicado aos colaboradores	.37
Apêr	ndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	.39
Anex	o A – Síntese do Planejamento Estratégico da Empresa	.40
Anex	co B – Síntese do Planejamento Estratégico da Empresa	.41

1 INTRODUÇÃO

Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos.

Segundo Sorio (2004) "tudo isso nos faz repensar a atividade de comunicação empresarial mais especificamente voltada para o público interno, com uma pergunta bastante simples, cuja resposta pode não ser tão fácil de obter: nossos funcionários estão felizes? Altruísmos à parte, isto acaba se refletindo no clima organizacional e na qualidade dos produtos e serviços da empresa."

Ao nos lançarmos em busca de referenciais globais de qualidade – como certificação ISO 9001, por exemplo – nos damos conta da importância do envolvimento dos colaboradores nesses processos. E aí a comunicação interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro das empresas.

Desse modo vamos trabalhar o desenvolvimento e a utilização dessa ferramenta para sensibilização dos colaboradores que estão no processo de implementação da norma ISO 9001:2008 na unidade matriz de um Grupo Educacional de Colégios particulares. Levaremos em conta as particularidades da região norte do país, que apresenta o menor índice de formação profissional, o que pode influenciar na percepção das ferramentas de Endomarketing utilizadas. Através desse estudo vamos analisar a meta estabelecida pela empresa, o desenvolvimento do plano de ação para alcançar a meta estabelecida pela direção da empresa e se essa meta realmente foi alcançada e/ou superada.

Entretanto a abordagem tem o principal intuito de demonstrar a importância do Endomarketing para o envolvimento do colaborador na busca das metas estratégicas da empresa e no desenvolvimento dos benefícios profissionais que

esse envolvimento com a empresa pode trazer ao colaborador. Demonstraremos que de fato a forma como a liderança da empresa passa sua ideia e seu planejamento estratégico para os colaboradores pode ser bem ou mal aceita, influenciando diretamente no envolvimento de seus colaboradores e no resultado final.

1.1 Contextualização

Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos.

Afinal todos em algum momento já ouvimos alguém dizer que antes de vender um produto aos clientes, a empresa precisa convencer seus colaboradores a comprá-lo. Nesse caso podemos afirmar que endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

E "vender" o produto para o colaborador passa a ser tão importante quanto para vender ao cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Bekin (1995) evidenciou o termo Endomarketing em 1995 e em seu livro "Conversando sobre endomarketing" discorre, de maneira leve e didática, sobre quase todos os elementos do que Kotler (1967) em "Administração de marketing" chamou de marketing interno das organizações.

A Série ISO 9000 é atualmente uma das maiores referencias globais de qualidade. E destaca a importância do envolvimento dos colaboradores no processo de certificação ao tornar a sensibilização uma etapa obrigatória durante a implementação da norma.

O processo de certificação da ISO pelas empresas é conhecido como um processo árduo e muitas vezes turbulento nas instituições, pois propõe muitas mudanças nas rotinas de trabalho dos funcionários. Em alguns casos, há um retardamento na certificação ou até mesmo uma desistência por parte de algumas

empresas, diante da não aceitação dos seus funcionários. Diante deste fato, o grau de importância da etapa de sensibilização dos colaboradores deve estar clara e bem definida pelo gestor, para que os colaboradores estejam cientes dos benefícios profissionais e pessoais que a implantação do sistema de gestão da qualidade trará.

Desse modo vamos trabalhar o desenvolvimento e a utilização do endomarketing como uma grande ferramenta para a implementação da ISO 9001:2008 na unidade matriz do Grupo Educacional, que está no processo de implementação da norma.

Através desse estudo vamos analisar a meta estabelecida pela empresa, o desenvolvimento do plano de ação para alcançar a meta estabelecida pela direção da empresa e se essa meta realmente foi alcançada e/ou superada.

Segundo Sorio (2004), "Da comunicação depende, muitas vezes, a felicidade ou a desgraça, a paz ou a guerra, o sucesso ou a derrota. Que a verdade deve ser dita em qualquer situação, não resta dúvida. Mas a forma com que ela é comunicada é que tem provocado, em alguns casos, grandes problemas."

1.2 Formulação do problema

Para compreendermos melhor de que modo o Endomarketing pode auxiliar uma empresa na aceitação dos colaboradores no processo de implementação da norma é que formulamos esse problema:

"Qual a importância do Endomarketing no processo de sensibilização dos colaboradores de uma instituição de ensino privada em Palmas-TO para alcançar seus objetivos quanto à implementação da norma ISO 9001:2008?"

1.3 Objetivo Geral

Reconhecer as feramentas de Endomarketing utilizadas pela instituição e os resultados no processo de sensibilização e aceitação dos colaboradores na implementação da ISO 9001:2008.

1.4 Objetivos Específicos

- Compreender o papel do Endomarketing na instituição de ensino;
- Analisar quais os melhoramentos que o Endomarketing deixa na aceitação de todos os colaboradores na implementação da norma ISO;
- Avaliar se as ações desenvolvidas pela organização para envolver e atingir todos os colaboradores no novo processo de comunicação foi alcançado.

1.5 Justificativa

É importante a empresa valorizar seus colaboradores porque eles fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos. É quase impossível levá-los a qualquer prática de marketing que não condiz à realidade interna de sua organização. Tudo que é feito para os colaboradores, positivo ou negativo, reflete diretamente no cliente externo.

Esse trabalho demonstrará que a empresa, para alcançar êxito nas suas estratégias de implementação da norma ISO 9001, precisa fortalecer seu corpo interno.

As práticas de Endomarketing são bem-vindas em qualquer organização e em qualquer momento. Reestruturar e qualificar a comunicação interna são caminhos certos para satisfazer os clientes internos e atingir positivamente o cliente externo. Nesse caso específico a empresa já introduziu em seus colaboradores a

cultura de conhecer a visão, missão, valores e planejamento estratégico da empresa. Isto é compartilhar os objetivos da organização e fazê-los caminhar com a motivação de satisfação para atingir resultados. Desta forma, a empresa estará gerenciando estratégias e atitudes.

Para alcançar o resultado desejado tudo deve ser realizado com um planejamento prévio unindo metas a serem atingidas e avaliação dos resultados conquistados em cada etapa de implementação da norma. É válido ressaltar que o Endomarketing além de uma ferramenta de divulgação das ações e do material da gestão da qualidade será também uma ferramenta de motivação constante, devido à necessidade que o colaborador terá de readaptar a forma de executar o trabalho dentro das exigências da norma, podendo assim gerar desconforto.

Estamos na era da competitividade onde ganha não quem sabe fazer, mas, quem faz melhor. Neste sentido a implementação da norma ISO 9001 é o ajustamento dos processos internos para melhorar as ações de trabalho da empresa.

Desse modo o grande objetivo desse trabalho é relatar o resultado da utilização do Endomarketing no desenvolvimento da implementação da norma na matriz do Grupo Educacional, a fim de implantar uma nova concepção de trabalho, onde o funcionário é o grande colaborador da empresa, sendo assim valorizado por seus esforços e trabalhos, através de diversos benefícios e programas de incentivo e motivação.

O Endomarketing busca oferecer ao colaborador educação e atenção, tornando-o melhor preparado e informado. Desta forma se torna mais motivado, pois sente-se parte da empresa, além de perceber que é reconhecido como um membro importante deste organismo. Com isso, o colaborador fica mais feliz e criativo dentro do seu ambiente de trabalho, beneficiando a certificação da empresa na norma ISO 9001.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

A tradução de marketing, para o português, é mercadologia, muito embora os dicionários Aurélio e Michaelis já contemplem o vocábulo marketing. A tradução, com a terminação "logia", reforça a ideia de que corresponde a um novo campo de estudos.

O marketing, originalmente, é oriundo da economia, e alçou vôo próprio e independente, quando se constatou que a base de conhecimento para uso do marketing precisa ser maior, mais abrangente, compreendendo, entre outras: estudos a sociologia, antropologia, estatística e psicologia. Theodore Levitt definiu marketing como: "marketing é obter e manter clientes."

É possível utilizar essa definição como objetivo do marketing, mas não como definição do que é marketing. O grande nome do marketing é, sem dúvida, Philip Kotler, que tem os livros de marketing mais lidos, adotados e traduzidos.

Para Kotler (2006), o marketing compreende identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais, ou seja, objetiva suprir as necessidades de forma lucrativa, sendo que a administração de marketing é conceituada como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvos e da captação, manutenção e fidelização dos clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Kotler (2000, p. 27), ainda destaca que "as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público." Deste modo a marca é colocada como uma propriedade intangível de uma empresa, é título de referência ao que esta venha representar; assim está a cocacola, cujo valor da marca transcende o lado tangível da apropriação.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (AMA 2008)

Neste tipo de definição, mais operacional, o marketing é visto como um apanhado de conceitos de outras áreas. Mas alheios a isto, os estudiosos de marketing continuam avançando seus estudos com o intuito de dar sustentação às necessidades do mercado e aos decorrentes lançamentos, subdividindo-se em vários grupos de estudo.

2.2 Marketing Educacional

Ainda não há atividades publicadas sobre o marketing em instituições de ensino regular, apenas em instituições de ensino superior, o que dificulta nossa percepção de marketing educacional nesse setor da educação. Entretanto estamos nos baseando em experiências compatíveis com essa realidade para estabelecer esse trabalho.

Para LAS CASAS (2008), marketing educacional é o esforço de posicionamento/comunicação praticado por instituições de ensino junto ao seu público alvo de seus produtos e serviços, bem como a determinados grupos sociais ou mesmo à própria sociedade.

Manes apud Colombo define marketing de serviços educacionais como:

O processo de pesquisa de necessidades sociais o qual visa desenvolver e elaborar programas educativos que as satisfaçam e proporcionem um crescimento integral do indivíduo por meio do desenvolvimento de serviços de educação que criem valor, disponíveis em tempo e lugar e promovidos de forma ética para proporcionar o bem-estar de organizações e indivíduos (MANES, 1997, p. 17, apud COLOMBO, 2005, p. 26).

Segundo Las Casas (2008), a educação passa por transformações profundas sendo que os efeitos podem ser verificados pela ampliação da concorrência no setor, o que acaba gerando o excesso de vagas em variados cursos, forçando as instituições a elaborar um pano de marketing mais efetivo.

Um aluno ao se inscrever em um curso, não busca somente aulas, o acesso à biblioteca ou o diploma, mas também almeja instrução, desenvolvimento pessoal,

reputação, possibilidades de ascensão social e de carreira. (Ikeda e Veludo-de-Oliveira, 2006)

Da mesma forma, para as autoras, o desejo do estudante por ter acesso a um curso com infraestrutura de ponta é enfraquecido caso os recursos técnicos, computacionais e audiovisuais disponíveis não proporcionem e estimulem seu aprendizado, pois as características dos produtos somente têm utilidade ou sentido quando servem a alguma necessidade fundamental ou a valores pessoais. Assim, identificar relações entre as características do produto e os valores pessoais é fundamental para prover programas e produtos com capacidade de criar valor aos públicos da organização, o que é válido também para as instituições educacionais.

2.3 Endomarketing

Segundo BEKIN (1995) "o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus colaboradores e departamentos, valores destinados a servir o cliente". Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

"Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo" – foi essa frase de um clássico artigo de Theodore Levitt ("Miopia de Marketing"), na década de 70, que Saul Bekin, criador do conceito do Endomarketing®², teve o entendimento, que o auxiliou a achar soluções aos muitos problemas que ele enfrentava na empresa em que trabalhava.

Ainda nesse artigo, Levitt segue com seu conceito:

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela (...) Em resumo, a

organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na **aquisição e retenção de clientes**, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.

Endomarketing vem ao encontro da necessidade de se elaborar uma estratégia de marketing realmente eficaz. Nada é mais importante do que o compromisso dos funcionários para com a empresa quando se busca oferecer um serviço de qualidade. As questões das relações empresa-colaborador surgem como um complemento para o absoluto aprendizado de relacionamento com seus clientes externos.

"Na concepção essencial, marketing é a arte de atrair e manter o cliente. Bekin então propõe levar o marketing para dentro da empresa, através do Endomarketing. "Enquanto o marketing atrai e retêm clientes, Endomarketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retêm clientes", reforça Bekin. Endomarketing é uma ferramenta para auxiliar nos esforços de marketing de uma organização a partir da mobilização de seu público interno". (Mendes, Regina Stela Almeida Dias, 2004)

O Endomarketing é fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. É uma criação brasileira que emergiu de uma necessidade de ressintonizar e reorientar objetivos de modo a reformular o lado interno da empresa (BEKIN, 1995).

COBRA & RIBEIRO (2000) destacam, por exemplo, que o marketing interno considera funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo. A ideia que apoia o conceito é que não é possível fazer marketing externo sem o compromisso do corpo de colaboradores com o principal objetivo da organização que é criar e manter clientes. A manutenção dos clientes neste aspecto reforça a ideia destacada no processo de gestão estratégica das organizações.

"É possível, então, considerar que o endomarketing é utilizado como investimento estratégico para redução dos custos de produção e melhoria da produtividade, além de proporcionar uma sensível melhoria no nível de satisfação interna dos empregados da Companhia Siderúrgica de Tubarão" (DIAS, 2008, pág.110).

O endomarketing neste caso servirá de exemplo quanto à relação que as empresas poderão fazer entre os benefícios dos processos do endomarketing e a

melhoria do clima organizacional e produtividade. O planejamento estratégico poderá ser executado com muito mais facilidade ao longo prazo, até mesmo com as mudanças bruscas ocasionadas pelos sistemas financeiros e globalização do mercado. Enfim, isso quer dizer que toda e qualquer gestão deverá estar embasada e deverá contar com colaboradores que estejam comprometidos com o sucesso da organização e com as políticas da empresa, valores que o endomarketing segue como princípios básicos para sua implantação.

A verdade é que o comportamento e as ações dos colaboradores de uma empresa, principalmente prestadora de serviços como esta, deve está alinhada aos valores esperados pelos clientes. Porém, Bekin alerta: "Impor significa fracassar. É necessário perguntar e ouvir". Ou seja, sua teoria afirma que o que deve predominar junto aos colaboradores é que a empresa tenha credibilidade, de modo a ser viável mais também vivenciável a todos. E ele conclui "A emoção fortalece a razão e, portanto, favorece a adesão e o tão desejado alinhamento interno".

Portanto, "todas as ações de Endomarketing devem facilitar e realizar trocas nos relacionamentos com o público interno. Nessa linha, as relações entre empresa e seus colaboradores devem traduzir confiança, respeito e valorização mútua." (Mendes, Regina Stela Almeida Dias, 2004)

2.4 ISO 9001:2008

Por se tratar de uma normatização internacional que se autodescreve e por ter comissão internacional que é responsável pela atualização e manutenção desta, não existem muitas literaturas que tratam esse assunto.

A normatização possui um sistema de gestão que lhe dá a estrutura necessária para monitorar e melhorar o desempenho em qualquer área de sua organização melhorando a forma na qual opera, quer isto signifique melhorar a sua participação no mercado, reduzir os custos, gerenciar o risco mais eficazmente ou melhorar a satisfação dos clientes.

A ISO 9001 é atualmente a estrutura de qualidade melhor estabelecida, sendo utilizada atualmente por mais de 750 mil organizações em 161 países, e

define o padrão não só para sistemas de gestão da qualidade, mas para sistemas de gestão em geral.

Ela ajuda todos os tipos de organizações a obter sucesso através de uma melhora na satisfação dos seus clientes, da motivação dos colaboradores e da melhoria contínua.

A ISO (International Organization for Standardization - Organização Internacional de Normalização) é uma organização não-governamental, fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, que visa estabelecer normas que representem e traduzam o consenso dos diferentes países do mundo. ISO 9001:2008 é uma norma internacional que fornece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) das organizações. Faz parte de uma série de normas, geralmente chamada no coletivo de "Série ISO 9000".

O objetivo da ISO 9001:2008 é fornecer um conjunto de requisitos que, bem implementados, dão mais confiança de que a organização é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e as expectativas de seus clientes, e que estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade - elementos facilmente identificáveis pelos clientes, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes.

O Grupo Educacional em estudo busca a excelência na educação e com um planejamento estratégico arrojado estabelecido a cada três anos; sua nova visão é desafiadora: "Ser o melhor colégio do Tocantins". É com essa visão que a instituição busca melhorar seus processos de ensino e de aprendizagem com a certificação da ISO 9001:2008.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O método adotado será o descritivo e exploratório. Para a realização da pesquisa exploratória foram utilizados livros, revistas e sites. Segundo Andrade (2006, p.124), "a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico".

O autor supracitado aponta ainda que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade "facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir um novo tipo de enfoque para trabalho que se tem em mente".

Entre técnicas de pesquisa usamos a pesquisa documental e bibliográfica, a fim de se construir um embasamento teórico que alicerça o trabalho e a observação direta no local com a finalidade de coletar as informações necessárias. Outra forma de coleta de dados será por entrevista informal e observação, momento em que será registrado a situação em que se encontra o local no momento da visita *in loco*.

A pesquisa é um estudo de caso da instituição na utilização do endomarketing como ferramenta de sensibilização no processo de certificação da ISO 9001:2008.

Para a realização da pesquisa exploratória foram feitas visitas técnicas no local, quando foi feita a aplicação dos questionários com os funcionários de todos os setores da empresa, abordando diversas faixas etárias, tendo como objetivo analisar o nível de aceitação e sensibilização de cada setor.

Durante a aplicação do questionário, procura-se esclarecer a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obtenção das respostas claras e objetivas, de forma a despertar o interesse do entrevistado.

3.2 Caracterização da organização

A Instituição de Ensino em questão surgiu do amadurecimento da ideia de implantar uma instituição de ensino de qualidade, atendendo inicialmente a população da região Sul de Palmas. Inaugurou sua primeira unidade educacional em 28 de janeiro de 2005, iniciando o ano letivo atendendo aos cursos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I.

Em um crescimento constante, hoje se tornou um Grupo Educacional composto por quatro unidades na capital Palmas, bem distribuídas nos setores da cidade. Além de atender a todas as fases da Educação Infantil ao Ensino Médio, oferece uma educação de qualidade, baseada na visão: "Ser o melhor Colégio do Tocantins". Esse Grupo Educacional tem-se destacado no setor graças às suas estratégias inovadoras e eficazes, resultado de planejamentos bem-elaborados. Procedimento que tem sido de fundamental importância na consolidação de sua marca no estado do Tocantins.

Estar disposto a aprender e obter conhecimento é uma das características que definem as organizações dinâmicas e bem sucedidas. E esta empresa está se transformando em uma organização de aprendizagem com foco nos resultados, a qual valoriza a capacidade das pessoas em enfrentar situações e problemas, resolvendo-os com eficácia. Este novo conceito de gestão baseia-se na delegação de autoridade com aumento da responsabilidade, na informação aberta, na redução da hierarquia, na valorização da participação e no incentivo à criatividade.

Com essas características e com o objetivo de atingir sua visão com o prazo de três anos conforme seu planejamento estratégico 2011/2013, é que a instituição se propõe a implementar e certificar seus processos de ensino e de aprendizagem com a norma ISO 9001:2008. Para que essa certificação seja possível, a instituição precisa atingir e sensibilizar todos os seus colaboradores a realizar essa tarefa, convencendo-os das muitas vantagens que essa certificação trará na execução de suas tarefas e em seu currículo profissional.

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A unidade em estudo é a matriz do grupo educacional, que hoje possui um quadro de 189 funcionários. A delimitação da pesquisa se restringirá a uma amostragem de pelo menos um funcionário de cada setor da empresa que se encontrar presente na unidade educacional nos dias de aplicação do questionário, podendo ser de até três colaboradores por setor.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário fechado de múltipla escolha direcionado aos colaboradores e aos diretores. E um roteiro de entrevista com perguntas abertas ao administrador do grupo, a fim de identificar sua avaliação quanto a percepção de seus colaboradores diante dos objetivos estratégicos da instituição.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário aplicado será composto por perguntas elaboradas em relação à questão de sensibilização e aceitação da proposta de implementação da norma na instituição. E a entrevista com o administrador será composta por perguntas abertas com intuito de identificar a avaliação do gestor quanto a percepção e relação de seus colaboradores diante dos objetivos estratégicos traçados pela instituição.

A partir deste levantamento conseguiremos tabular informações e apresentar em gráficos o percentual de colaboradores comprometidos com o processo de implementação da ISO. Alem disso, através dessas informações conseguiremos perceber a visão estratégica do administrador da instituição e a parcela da população que realmente está sensibilizada ao processo em questão.

Após conclusão da coleta de dados será feita a análise dos dados, em que se procurará identificar categorias comuns nos questionários dos colaboradores e seu gestor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo principal identificar a importância que o endomarketig trouxe na sensibilização e aceitação dos colaboradores de uma instituição de ensino particular em Palmas, no processo de implementação da Norma ISO 9001:2008. E ainda avaliar se as ações desenvolvidas pela organização para envolver e atingir todos os colaboradores nos processos estratégicos foram efetivamente alcançadas.

Através da aplicação dos questionários pode-se identificar que 50% dos colaboradores estão em processo de formação acadêmica conforme gráfico abaixo. E que embora seja apenas 12% os colaboradores que possuem apenas o ensino médio, influenciaram o resultado da pesquisa devido ao menor grau de percepção do questionário.

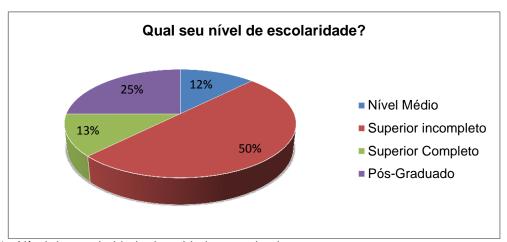


Gráfico 1 - Nível de escolaridade da unidade pesquisada

Fonte: PI 2011

Outro fator determinante no resultado da pesquisa foi o tempo que o entrevistado trabalha na empresa.

Percebeu-se claramente que os funcionários mais antigos têm maior identificação com a filosofia da empresa e tratam do planejamento estratégico da empresa como algo familiar e parte do desenvolvimento das suas ações, uma vez que a empresa trabalha a disseminação de suas estratégias desde sua fundação.

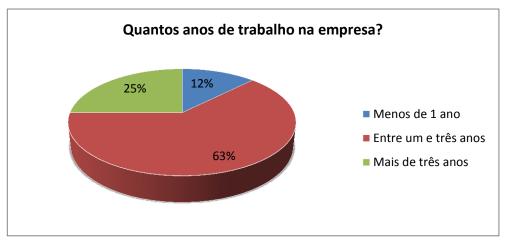


Gráfico 2 - Tempo de serviço na empresa

Fonte: PI 2011

100% dos participantes da pesquisa consideraram importante a implementação da ISO na empresa, o que demonstra claramente que o trabalho de disseminação da implementação foi realizado e atingiu a todos, conforme gráfico abaixo.



Gráfico 3 - População que considera importante a implementação da ISO

Fonte: PI 2011

O número expressivo de 62% dos colaboradores tomou conhecimento do processo de implementação através de reuniões administrativas, que demonstra momentos de disseminação do processo. Os outros 38% através de seus superiores, o que indica que esse também compreende seu papel de disseminador da ideia e responsável pelo desenvolvimento do processo. Entretanto contradiz o

novo conceito de gestão apontado pelo gestor como adotado pela empresa, de seria a redução da hierarquia.



Gráfico 4 - Forma como tomou conhecimento do processo de certificação

Fonte: PI 2011

O próximo gráfico demonstra que 87% dos entrevistados têm facilidade em obter informações sobre o processo de certificação da empresa. Entretanto nem todos sabem onde buscar tais informações. Analisando este gráfico identificamos a dificuldade de 13% dos entrevistados em obter acesso às informações, sobre o processo que lhe são pertinentes, uma vez que esse processo está em andamento. Além disso, constatou-se que os colaboradores não têm acesso às etapas do processo de implementação, essas informações são repassadas apenas aos diretores, cabendo a eles a divulgação aos colaboradores.



Gráfico 5 - População que considera fácil o acesso as informações sobre o processo de certificação **Fonte**: PI 2011

Os próximos gráficos têm um esclarecimento importante para a pesquisa no que diz respeito ao processo de envolvimento do funcionário com o planejamento estratégico da empresa, pois deixa claro que 100% dos entrevistados conhecem e tem acesso constante aos norteadores da instituição, que são: visão, missão, valores e política da qualidade. Isso significa que todos conhecem os pilares da empresa onde trabalham e podem se alinhar a eles promovendo crescimento da instituição de acordo com os objetivos traçados pela gestão e promover seu crescimento profissional ao alinhar seu perfil profissional a esses pilares dentro desta empresa.

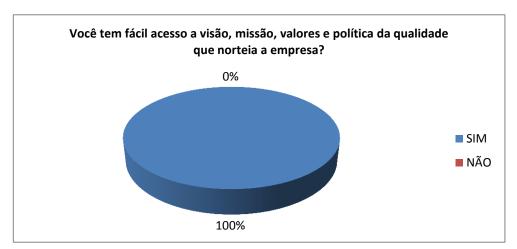


Gráfico 6 - População que considera fácil acesso aos norteadores da empresa **Fonte**: Pl 2011

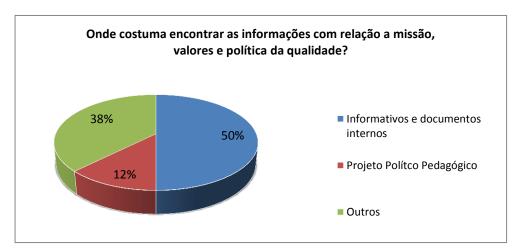


Gráfico 7 - Onde encontrar informações sobre os norteadores da empresa

Fonte: PI 2011

Embora 100% dos participantes da pesquisa concordem que as estratégias da empresa contribuem no desenvolvimento do seu trabalho, 25% deles declaram

não ter conhecimento de quais são essas estratégias. Alguns entrevistados relataram um momento importante para a instituição: o início de cada semestre, quando a empresa promove uma semana de encontro que é denominada Jornada Pedagógica e voltada de modo geral, para o processo de capacitação e atualização dos professores. No ultimo dia do evento é realizada uma confraternização que envolve todos os colaboradores quando são entregues folders (anexo A) com a síntese do planejamento da empresa a todos os participantes. O presidente do grupo dá uma palavra de boas vindas aos participantes, uma pequena palestra motivacional e o relatório de como está o grupo e onde pretendem chegar com tais estratégias.

De acordo com a pesquisa, momentos como esses são registrados e as informações ficam disponíveis na secretaria escolar. O gestor afirma em sua entrevista "Acredito que todos tenham conhecimento do planejamento de nossa empresa, já que ele é distribuído a todos." Presidente do Grupo Educacional.

Não buscar informações junto ao diretor administrativo, principalmente quando afirmam que o conhecimento das estratégias adotadas pela empresa contribui para o desenvolvimento de seu trabalho, pode por em risco o desenvolvimento das ações dos colaboradores, contudo não caracterizou-se como um fator prejudicial ao funcionamento do endomarketing.



Gráfico 8 - População que conhece as estratégias da empresa

Fonte: PI 2011



Gráfico 9 - População que julga importante conhecer as estratégias da empresa

Fonte: PI 2011

O ultimo gráfico nos traz uma resposta importante ao processo de sensibilização dos colaboradores, uma vez que 100% afirma se sentir parte ativa das estratégias adotadas pela empresa.



Gráfico 10 - População que acredita ser parte ativa das estratégias da empresa.

Fonte: PI 2011

Isso reflete um grau de envolvimento e compometimento entre os colaboradores da empresa e o planejamento estratégico, além de reforçar a informação e o conceito do gestor: "Não existe razão principal para o sucesso de uma empresa, cada caso é um caso. Nós alinhamos um bom planejamento estratégico a uma ótima equipe de líderes e colaboradores que adoram o que fazem" - Presidente do Grupo Educacional.

E ao ser perguntado se considera eficiente as ferramentas utilizadas no processo em questão o presidente do grupo educacional responde: "Acho que cada empresa deverá ter sua receita. Em nossa empresa existe a cultura de reuniões,

encontros, jornadas e confraternização facilitando assim, o processo de sensibilização dos colaboradores." Essas ações foram bem descritas também pelos colaboradores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo evidencia que a instituição disponibiliza a todos os colaboradores a síntese de seu planejamento estratégico na secretaria escolar, que é a porta de entrada da instituição. As informações principais do planejamento estratégico da empresa e do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) tais como visão, missão, valores e política da qualidade já são bem disseminados entre os colaboradores e clientes da instituição, através de material gráfico, documentos internos e externos, descrição em todas as portas da instituição e material de marketing das campanhas de matrícula. Entretanto, por se tratar de uma informação recente, a política da qualidade ainda não é de conhecimento de todos: 90% sabem de sua existência, 5% consideram que trabalham parcialmente de acordo com a política e 5% ainda não as utilizam nas suas atividades. Quanto à visão, missão e os valores da empresa, estes já são disseminados desde a fundação da empresa e são de conhecimento e aplicação de todos.

A empresa pesquisada tem a normatização ISO 9001:2008 como o principal objetivo em seu planejamento estratégico 2011/2013 e preocupa-se em desenvolver bem a etapa de sensibilização através de algumas ferramentas particulares de endomarketing. A principal ferramenta de comunicação adotada pela empresa é o sistema online de web email. Num primeiro momento observou-se que essa ferramenta de comunicação poderia ser ineficiente, pois não abrangeria aos funcionários de menor nível hierárquico, como porteiros e equipe de serviços gerais. Entretanto ao realizar entrevistas informais com os colaboradores e com o próprio gestor do grupo percebeu-se que outras ações não citadas no processo de sensibilização da implementação da ISO foram fundamentais para a disseminação da proposta. A gestão possui uma cultura de reuniões constantes com os líderes, encontros, jornadas de formação continuada e confraternizações que propiciam oportunidade de discussões e troca constante de informações. Momentos esses que se tornaram mecanismos de interação dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro da empresa.

Essa ferramenta se encaixa na descrição de corpo-a-corpo adotada dor alguns autores no endomarketing e é uma boa estratégia da gestão pois há uma troca de informação onde, ao mesmo tempo que o gestor e os líderes passam a ideia eles conseguem medir o nível de aceitação e analisar se as metas estão sendo atingidas.

Com base no estudo realizado fica evidenciada a importância que o endomarketing teve no processo de aceitação, conseguindo sensibilizar seus colaboradores e envolvê-los a um grau de comprometimento que esses se sentem parte ativa das estratégias adotadas pela organização neste importante processo.

Às respostas dos funcionários com a do gestor do grupo coincidem quando da afirmação de existência de estratégias de envolvimento do colaborador nos planejamentos por parte da instituição; estas estratégias podem ser transformadas em técnicas de endomarketing quando reformuladas e transferidas a um objetivo comum.

É necessário que a instituição desenvolva junto aos seus funcionários estratégias que possam reforçar a comunicação interna, para que ela não possa ser dependente apenas dos líderes setoriais e do sistema web email, para que não haja falha durante o processo de comunicação.

Todos os itens analisados na pesquisa influenciam e direcionam a utilização do endomarketing, sendo que o gestor poderá e deverá reportar-se às estratégias e teorias que já são utilizadas na administração de forma a unificá-las e solidificá-las.

A organização já se utiliza das estratégias e teorias. O interessante para esta será conseguir unificá-las e complementá-las, para que juntas possam chegar ao seu objetivo comum.

REFERÊNCIAS

AMA - American Marketing Association – Definição 2008. Disponível em http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMAPublications.aspx. Acesso em: 17 de Mai. de 2011-06-29

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

BEKIN, Saul F. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004

CIDES, Sérgio J. Introdução ao marketing e aplicações para micros e pequenas. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos & RIBEIRO, Áurea. Marketing: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

FARIA, Carlos Alberto. O que é Marketing? Qual o objetivo do Marketing. 07 de mar. de 2007. Publicado em:

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O que e marketing 1.htm Acesso em 20 de Mai. de 2011.

FARIA, Carlos Alberto. Definição de Marketing, Objetivo do Marketing. 03 de jul. de 2008. Publicado em:

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Definicao_de_marketing_objetivo_do Marketing.htm. Acesso em 20 de mai. de 2011

GOMES, Fabio da Silva, SOCORRO, Marcelo Zambon. Gestão de relacionamento com o cliente. São Paulo: Thompson, 2006.

JESUS, José Sérgio de. Marketing educacional: uma escolha dos fatores que influenciam a escolha de uma faculdade. Brasília, 2010

KOTLER, Philip.Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall,2006.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

Levit, Theodore. Marketing Myopia: Harvard Business Review, 1960.

IKEDA, A. A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M., Valores em serviços educacionais.

Revista Administração de Empresas – RAE-Eletrônica. v. 5, n. 2, Art. 12, jul./dez.

2006. Disponível em:

http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3403&Secao=AR

TIGOS&Volume=5&Numero=2&Ano=2006. Acesso em: 17 de Mai. 2011.

MANES, Juan Marques. Marketing para instituiciones educativas. Barcelona: Ediciones Granica, 1997.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. Endomarketing na era dos serviços: Como agregar valor através das pessoas. Juiz de Fora, 2004

PAIVA, Maria Monaliza do Nascimento. Endomarketing: O caso da faculdade de ciências humanas e sociais – Ages. Paripiranga, 2009

Apêndice A - Entrevista aplicada ao gestor



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Questionário:

Prezado gestor,

Este questionário destina-se à formulação de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração e busca identificar a aceitação e compreensão dos colaboradores dessa instituição quanto ao processo de implementação da ISO 9001:2008 e que melhoramentos na compreensão e interação dos colaboradores com objetivos estratégicos dessa instituição ele deixará.

As informações fornecidas serão tratadas estatisticamente sem a necessidade de identificação do entrevistado. Suas informações serão muito úteis, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Desde já agradecemos pela colaboração e nos colocamos à disposição para mais esclarecimentos.

1 - Questionário:

- 1.1 Em sua visão como gestor, como compreende a importância do endomarketing/marketing interno na empresa?
- 1.2 Qual a importância da certificação da ISO 9001:2008 para essa instituição e de que forma essa certificação está sendo implementada?
- 1.3 Você considera importante e acredita que o processo de certificação da empresa contribui para o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários?

- 1.4 A empresa mantém um processo de capacitação do seu pessoal com o objetivo de contribuir com as estratégias? Justifique sua resposta:
- 1.5 Quais ferramentas foram (e continuam) sendo utilizadas no processo de sensibilização dos colaboradores quanto à implementação da ISO 9001:2008?
- 1.6 Enquanto gestor, acredita que as ferramentas utilizadas pela empresa para o processo de sensibilização dos colaboradores foram suficientes e alcançaram o objetivo inicial proposto?
- 1.7 A empresa utiliza alguma ferramenta que identifique o nível de satisfação de seus clientes internos? Qual?
- 1.8 Para que haja uma comunicação eficiente dentro de uma empresa é necessário que esta disponha de várias ferramentas com o intuito de atingir a todos os seus funcionários. Quais os meios de comunicação interna adotados pela empresa? Você as julga eficiente em atingir a todos?
- 1.9 Qual a razão principal à qual você atribui o sucesso de seu negócio?
- 1.10 O planejamento estratégico de sua empresa é repassado aos seus colaboradores?
- 1.11 Você acredita que todos os colaboradores tenha conhecimento do planejamento da empresa?
- 1.12 De que forma essas informações são repassadas e disponibilizadas aos colaboradores?

Apêndice B – Questionário aplicado aos colaboradores



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Prezado senhor(a):

Este questionário destina-se à formulação de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração à distância e busca identificar a aceitação e compreensão dos colaboradores dessa instituição quanto ao processo de implementação da ISO 9001:2008 e que melhoramentos na compreensão e interação dos colaboradores com objetivos estratégicos dessa instituição ele deixará.

As informações fornecidas serão tratadas estatisticamente sem a necessidade de identificação do entrevistado. Suas informações serão muito úteis, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Desde já agradecemos pela colaboração e nos colocamos à disposição para mais esclarecimentos.

1- Informações do entrevistado:

Quai cargo na empresa?
Quantos anos de trabalho na empresa?
menos de 1 ano entre um e três anos mais de três anos
Qual seu nível de escolaridade?
☐ nível médio ☐ superior incompleto ☐ superior completo ☐ pós-graduado
outros:
2- Questionário:
2.1 Você considera importante a certificação da ISO 9001:2008 para essa instituição?
SIM () NÃO ()

contribui para seu crescimento pessoal e profissional?
SIM () NÃO ()
2.2 De que forma você tomou conhecimento do processo de certificação da ISO 9001:2008 em sua empresa? Através de reuniões () informativos internos () conversas informais através do seu superior imediato ()
2.3 Você considera de fácil acesso as informações sobre o processo de
certificação da ISO em sua empresa?
SIM () NÃO ()
2.4 Você tem fácil acesso à visão, missão, valores e política da qualidade que norteia a empresa?
SIM () NÃO ()
2.6 Onde costuma encontrar as informações com relação a missão, valores e política da qualidade?
Informativos internos () Projeto Político Pedagógico () Outros ()
2.7 Você tem conhecimento das estratégias adotadas pela sua empresa para os próximos 3 anos? SIM () NÃO ()
2.8 O conhecimento das estratégias adotadas pela sua empresa contribui para o desenvolvimento do seu trabalho? SIM () NÃO ()
2.9 Você se considera parte ativa dessas estratégias? SIM () NÃO ()

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Instrumento de Pesquisa- Questionário e Entrevista

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa "A utilização do endomarketing no processo de sensibilização dos colaboradores na implementação da norma ISO 9001:2008 na Instituição de Ensino Particular". Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Este trabalho tem como objetivo coletar informações a respeito da importância do endomarketing para envolver o colaborador nas realizações de metas estratégicas da empresa.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em fornecer de forma voluntária as informações solicitadas, que serão usadas exclusivamente para a pesquisa a que se destina.

 Participante
F 22 22
Rebecca da Silva Castro Parrião - Pesquisador

(63) 8415-5595

- Consciência de que o trabalho em equipe é muito mais eficaz do que o esforço individual
- 2. Importância da integração de todos os professores e colaboradores do Colégio
- 3. Melhoria de resultados quando se trabalha com gestão de projetos
- Importância das pessoas na organização, independentemente de cargo ou função.
- Áceitação de que devemos criar ambientes propícios para a criatividade e a inovação
- Importáncia de não parar de aprender
- 7. Importância de comunicar-se com clareza e objetividade
- 8. Consciência de que não basta "cumprir a obrigação"
- Descoberta de que não basta satisfazer as necessidades do cliente, sendo importante surpreendê-lo, oferecendo-lhe o que iamais espera.

Para concretizar nossos objetivos propostos, estes foram desdobrados em ações, com metas e seus respectivos indicadores de desempenho, a fim de permitir mensurar sua temporalidade e especificidades.

As metas caracterizam-se como elementos propulsores de gestão e, por conseguinte, orientadoras das ações focadas no cumprimento da missão e dos objetivos da organização.

Os indicadores consistem em indices que mensuram a relação quantitativa entre o desempenho alcançado e o esperado no desdobramento das ações.

As ações são atitudes necessárias ao cumprimento da meta. Nossas ações terão a participação efetiva de todos os nossos professores e colaboradores.

COLÉGIO

Planejamento estratégico 2011 - 2013

CLIENTES

No caso do Colégio de la decisão de matricula na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, principalmente até o 7º ano, é dos pais. No Ensino Médio, os próprios alunos, com a concordância dos pais, decidem. Portanto alunos e pais são os clientes principais.

Em todos os casos, os benefícios mais valorizados pelos clientes | Fatores Chave de sucesso | são:

- 1. Qualidade da equipe
- 2. Ensino eficaz
- 3. Valores éticos e morais
- 4. Acompanhamento do desenvolvimento académico
- 5. Segurança

O principal beneficio esperado pelo cliente pode ser sintetizado na frase que conceitua o nosso "negócio": "Preparar o aluno para a vida".

MISSÃO

A missão é a razão de existir do Colégio.

"O Colégio (Image) tem como missão promover educação diferenciada para ampliar horizontes e realizar sonhos".

PRINCÍPIOS

Os principios do Colégio sintetizam os valores que compõem seu código, conduzindo pensamentos e ações.

SERIEDADE nos propósitos e nas ações, COMPETÊNCIA em fazer o melhor. CONSCIÊNCIA da responsabilidade de educar, DEDICAÇÃO máxima ao aluno.

VISÃO

Anuncia aonde o Colégio Dom Bosco quer chegar: "Ser o melhor Colégio do Tocantins".

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1. Proporcionar o melhor ambiente educativo
- 2. Atuar com responsabilidade socioambiental
- Oferecer o melhor Serviço de Orientação Educacional, Coordenação Pedagógica e Disciplinar
- 4. Obter os melhores resultados no relacionamento com os clientes
- 5. Obter os melhores resultados na aprendizagem
- 6. Obter os melhores resultados na gestão de sala de aula
- 7. Aumentar a abrangência do PAD Programa de Aperfeiçoamento Dom Bosco
- 8. Adequar as Jornadas Pedagógicas às necessidades acadêmicas.

VESTIBULARES

Planejamento estratégico 2011 - 2013

CLIENTES

No caso Vestibulares, a decisão de matricula é dos próprios alunos, com a concordância dos pais. Portanto alunos e pais são os clientes principais. Os alunos sofrem muita influência da "tribo". O principal beneficio, sem dúvida, está na aprovação no vestibular da UFT. Consequentemente:

"O negócio de la Vestibulares é aprovar o aluno na UFT".

MISSÃO

A missão é a razão de existir do Vestibulares.

"Classical Vestibulares tem como missão preparar seus alunos, de modo eficaz, para ingresso no Ensino Superior".

PRINCÍPIOS

Os princípios do Describulares são:

SERIEDADE nos propósitos e nas ações, COMPETÉNCIA em fazer o melhor, CONSCIÊNCIA da responsabilidade de educar, DEDICAÇÃO máxima ao aluno.

VISÃO

Anuncia aonde o Tambana o Vestibulares quer chegar: "Ser o meihor Pré-Vestibular do Tocantins".

METAS ESTRATÉGICAS

- 1. Ser referência em aprovações nos vestibulares do Tocantins
- Aumentar significativamente, dentre os três principais pré-vestibulares, a participação no mercado de pré- vestibulares do Tocantins.
- 3. Qualificar o ensino para os vestibulares mais concorridos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos relacionados à meta 1

- 1. Atingir 8% do total de aprovados na UFT (VER COM RAWLINSON)
- 2. Atingir 20% dos primeiros lugares da UFT (VER COM RAWLINSON)

3. Atingir 10% do total de aprovados na UNITINS (VER COM RAWLINSON)

Objetivos relacionados à meta 2:

- 1. Aumentar em 20% o número de alunos no período da tarde (RAWLINSON),
- 2. Aumentar em 25% o número de alunos vindos do interior do Tocantins (VER COM RAWI INSON)
- Atingir 10% de bialunos em relação ao número total de matriculas (VER COM RAWLINSON)

Objetivos relacionados à meta 3:

Manter a média de eficiência acima de 8,5 na pesquisa de opinião dos alunos sobre os professores e colaboradores. (VER COM RAWLINSON)

ADMINISTRAÇÃO DO GRUP

MISSÃO

A Administração do consideradas, além de exercer as atividades meio consideradas necessárias para o bom desempenho das sedes do Grupo, assume, também, a responsabilidade de atuar estrategicamente em parcería com as demais unidades de negócio. Sua missão se define por:

"A missão da Administração é exercer com excelência as atividades meio e participar efetivamente do planejamento e das ações estratégicas do

PRINCÍPIOS

Sintetizam os valores que compõem o código da instituição, conduzindo pensamentos e ações:

SERIEDADE nas atitudes, COMPETÉNCIA no trabalho, CONSCIÊNCIA das responsabilidades.

DEDICAÇÃO às pessoas.

VISÃO

A visão é o maior objetivo a ser alcançado pela Administração do la complançamento e detivamente no planejamento e na gestão estratégica do Grupo Dom Bosco".

METAS ESTRATÉGICAS

São os grandes objetivos que precisam ser atingidos para realizar a visão.

- Alinhar a Gestão da Empresa ao Modelo de Gestão do Prêmio Nacional da Qualidade.
- 2. Normatizar os processos da Empresa segundo o Sistema ISO



DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO



2011 - 2013

Anexo

Síntese

do Planejamento

Estratégico

da

Empresa

No ano de 1999, em uma das reuniões que se realizavam semanalmente para dar forma ao sonho da construção da escola, estudou-se, dentre outros, a vida e a obra de São João Bosco que, com gestos huminosos, amou e educou milhares de crianças e jovens de sua época e que, estando à frente de sua geração, semeou projetos que aindá hoje perduram no tempo. Assim surgiu o nome Colégio

No dia 29 de março de 2000 foi adquirida a área onde seria construída a sede do Colégio (Maranese Palmas contava com então 137.000 habitantes e não havia mais dividas quanto ao seu desenvolvimento.

O plano de negócios para a implantação da Instituição foi elaborado com a participação de todos os empreendedores e os trabalhos foram concluidos em março de 2001.

A proposta societária da Instituição foi aprovada, na sede da ASSEJUF, no dia 05/08/2002 e registrada na JUCETINS, sob nº 17200233097 em setembro daquele ano.

O projeto Arquitetônico para a construção do Colégio foi concluido no final de 2003

As obras para a construção da sede do Colégio percorreram de agosto a dezembro de 2004.

O Colégio Discussión inaugurado dia 28 de janeiro de 2005, iniciando o periodo letivo atendendo aos cursos de Educação Infantil e ensino fundamental I.

Diante do sucesso irrediato logo no primeiro ano de funcionamento, o Colégio malamplantou em 2006 todo o ensino fundamental II, além do maternal para atender as crianças a partir de dois anos e meio.

Em 2007, Seguindo a linha de atender todas as séries da educação básica o Colégio implanta a primeira série do ensino médio. Sempre com o foco nas necessidades de seus alunos o la lança o Vestibulares voltado inteiramente à aprovação nas Universidades Federais, principalmente a

Neste mesmo ano o Colégio de classificado entre as cinco melhores empresas do Tocantins - Prémio de Competitividade realizado pelo SEBRAE-TO e mantido pela FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE.

2008 Palmas chega aos seus 184.000 habitantes, 0 implanta a segunda série do ensirio médio, e uma nova sede passa a receber seus alunos. Na quadra 604.54 dio inaugurada uma sede exclusiva para a Educação Infantil e Ensino Fundamental I, através da incorporação do Colégio Espaço Mágico, que passa a se chamar Colégio Infantil e Colégio

Naquele mesmo ano o reconhecimento. O Colégio [] premiado como melhor empresa do Tocartinis na área de educação pelo Prémio de Competitividade, realizado pelo SEBRAE-TO e mantido pela FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, ficando em segundo lugar a nivel nacional como melhor empresa prestadora de servicos na área da Educação.

A nossa Capital compelea 20 anos em 2009, e O Colégica conta agora com a totalidade da Educação Básica com a implantação da terceira série do Ensino Médio. Com a finalidade de oferecer os serviços educacionais na região central de Palmas, uma nova sede passa a receber seus alunos. No centro da Capital foi inaugurada uma sede exclusiva para a Educação Infantil e Ensino Fundamental I, através da incorporação do Colégio Crescer, que passa a se chamar Colégio

Em 2010 O Colégio inicial, inicia o projeto de ampliação e modernização da infraestrutura de todas as suas sedes. Um grande sonho começa a se concretizar, a partir do próximo ano, os alunos atender ao Ensino Médio na região central de Palmas, além de contar com a melhor sala de Prê-Vestibular do Estado do Tocantins.

Hoje, janeiro de 2011, pouco mais de seis anos, ao ver o Grupo apontado como referência estadual no setor educacional, nos sentimos multo recompensados e convictos que estamos contribuindo para o deservolvimento do Tocantins por meio da educação. É o dom de ser, fazer, trabalhar, compartihar, perseher

METODOLOGIA

O Grupo sesta se transformando em uma organização de aprendizagem, com foco nos resultados e que por isso, valoriza a capacidade das pessoas em enfrentar situações e problemas, resolvendo-os com eficacia. Este novo conceito de gestão baseia-se na delegação de autoridade com aumento da responsabilidade, na informação aberta, na redução da hierarquia, na valorização da participação e no incentivo à criatividade.

Visando a tornar-se uma organização de aprendizagem, nossos Objetivos Estratégicos foram ordenados para permitir que todas as unidades da organização atuem de forma alinhada com a visão estratégica e contemplam as seguintes personativas:

 a) Da Sustentabilidade Econômica, social e ambiental - A gestão responsável de uma organização educacional considera a sua sustentabilidade, a das pessoas que nela trabalham e a dos sistemas que a envolvem. Harmonizando a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e o desenvolvimento social.

O bom desenvolvimento do ensino e da aprendizagem depende de um ambiente escolar acolhedor, organizado, respeitoso e solidário, fundamental para a socialização, a convivência, a igualdade entre todos e o fortalecimento da noção de cidadania.

O ambiente educativo de qualidade deverá ter como referencial os quatro pilares da Educação, segundo Jacques Delors, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros, aprender a ser.

 b) Dos Processos de ensino e aprendizagem - Busca a excelência no desempenho da organização educacional melhorando a qualidade e a competitividade dos processos de ensino e de aprendizagem.

Uma escola de qualidade põe sua ênfase na aprendizagem do aluno, naquillo que ele aprende e que é útil para seu desenvolvimento pessoal e sua convivência em sociedade.

Os indicadores de aprendizagem constituem referências indispensáveis na discussão dos resultados e na elaboração do Projeto Pedagógico da escola, considerando que a questão da qualidade não é restrita somente ao ambiente escolar, mas a toda a comunidade que precisa conhecer e participar.

c) Do Crescimento Pessoal e da Escolá - Oferece a base para o alcance de todos os objetivos da organização educacional, uma vez que está focado no capital intangivel, isto é, nas pessoas, as quais realmente concretizam os resultados que se pretende alcancar.

Uma escola de qualidade deve identificar e analisar as necessidades de aperfeiçoamento, projetar e planejar o aperfeiçoamento, executar o aperfeiçoamento, avaliar os resultados do aperfeiçoamento, monitorar e melhorar o processo de aperfeiçoamento, de modo a atingir todos os seus objetivos. d) Dos Clientes - Alunos, Pais e Responsáveis - O sucesso de uma organização educacional está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às reais necessidades e expectativas de seus clientes.

Uma escola de qualidade promove uma prática pedagógica inclusiva, acompanhando de perto o processo de aprendizagem de cada aluno, respeitando suas diferenças e oferecendo oportunidades aos que não conseguirem obter o rememento no tempo previsto. O planejamento das aulas é continuo, valoriza o confinecimento prévio dos alunos e considera o contexto sociocultural da escola. O processo de avaliação é permanente e faz uso de estratégias variadas.

Interligadas, estas quatros perspectivas permitem um olhar sistêmico e melhor dimensionamento do ponto em que a organização educacional se encontra e, também, como realizar a sua visão de futuro.

Na organização de aprendizagem professores e colaboradores participam e contribuem expressivamente para o desenvolvimento da estratégia, visto serem eles que têm o contato direto com os clientes e conhecem profundamente os problemas da organização educacional.

TENDÊNCIAS RELEVANTES PARA O SÉCULO XXI

Das principais tendências para o século XXI, selecionamos algumas que julgamos mais relevantes para relacionar:

- 1. Valorização do indivíduo
- Valorização da qualidade de vida
- 3. Aumento da consciência socioambiental
- 4. Crescente violência social
- 5. Valorização do tempo das pessoas e organizações
- 6. Globalização da concorrência
- 7. Aumento da "virtualização" no mundo
- 8. Padronização dos produtos e servicos
- 9. Diferenciação pela inovação
- 10. Valorização crescente do capital intelectual.

PRINCIPAIS TENDÊNCIAS PARA O SETOR EDUCACIONAL

- 1. Crescimento do interesse pela educação de valores
- 2. Crescimento da exigência da aplicabilidade do que é ensinado na sala de aula
- 3. Valorização do ensino voltado para o empreendedorismo
- 4. Exigência de melhor orientação profissional para os alunos
- 5. Aumento da exigência do exercicio da cidadania
- 6. Aumento da demanda por educação continuada
- 7. Avanco da educação inclusiva
- 8. Crescimento da necessidade de formação complementar para os educadores
- 9. Necessidade de maior profissionalização na gestão das escolas
- Exigência de conhecer melhor o funcionamento dos processos de ensino e de aprendizagem
- Tendências de as familias exigirem, cada vez mais, que a escola assuma suas responsabilidades
- 12. Crescimento da busca pela comodidade
- 13. Crescimento da busca pela segurança
- 14. Tendência de crescimento do número de alunos no Ensino Médio
- 15. Baixo poder aquisitivo do público-alvo
- 16. Concorrência predatória (preços).

OS CLIENTES E SUAS EXPECTATIVAS

Todas as estratégias empresariais devem ter o foco do cliente. Em função disso, duas questões se destacam:

- 1. Quem é o cliente principal?
- 2. Quais principais beneficios os clientes esperam de nos?

Definir quem é o cliente principal compreende identificar quem decide a "compra" do bem ou serviço. Já os beneficios esperados dependem das expectativas do cliente.

MISSÃO

A definição de missão visa a responder às seguintes questões fundamentais:

- 1. Qual a principal atividade da instituição?
- 2. Como a instituição se propõe a exercer essa atividade?
- 3. Qual a responsabilidade social da instituição?

PRINCIPIOS

Os princípios de uma instituição são os traços marcantes de seu comportamento ao longo dos anos, são crenças e valores que constituem sua cultura.

Após debates e discussões todas as sedes chegaram à conclusão que devemos alinhar nossos princípios ao Sistema (Brando de Ensino, o melhor enunciado para os princípios do (Brando de O) seu lema: "Seriedade, Competência, Consciência e Dedicação".

VISÃO

A Visão de uma empresa é como desejamos que ela seja no futuro. Ela precisa ser um grande desaflo, um sonho a ser perseguido. O maior objetivo da instituição. Ela directoria as principais decisões e ações empresariais e, por isso, deve ser conhecida e abracada por todos que atuam na organização.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A visão é a grande meta da organização, servindo como norteadora de todos os outros objetivos e estratégias. Num plano bem elaborado, a consecução de todos os objetivos estabelecidos conduz a empresa a realizar sua visão.

ALEM DO PLANEJAMENTO

Enquanto desenvolvemos os trabalhos de estratégia, percebemos terem acontecido aigumas mudanças significativas no comportamento das pessoas e na cultura empresarial. Destacamos as seguintes:

- Consciência de que o trabalho em equipe é muito mais eficaz do que o esforço individual
- Importância da integração de todos os professores e colaboradores do Colégio
 Dom Bosco
- 3. Melhoria de resultados quando se trabalha com gestão de projetos
- 4. Importância das pessoas na organização, independentemente de cargo ou função
- Áceitação de que devemos criar ambientes propicios para a criatividade e a inovação
- 6. Importância de não parar de aprender
- 7. Importância de comunicar-se com clareza e objetividade
- 8. Consciência de que não basta "cumprir a obrigação"
- Descoberta de que não basta satisfazer as necessidades do cliente, sendo importante surpreendê-lo, oferecendo-lhe o que jamais espera.