



UNIVERSIDADE
FEEVALE

A INOVAÇÃO FAZ PARTE
DA NOSSA HISTÓRIA





Nome da Instituição: Universidade Feevale

Segmento: IES - Instituições de Ensino Superior

Categoria: Gestão Administrativa, de Pessoas ou Financeira

Nome da Prática Eficaz de Gestão Educacional: Programa de Marketing Interno

1. PRÁTICA EFICAZ DE GESTÃO EDUCACIONAL

1.1. Histórico da Prática Eficaz

As pessoas são consideradas, nas organizações, investimento estratégico fundamental. Além das suas atividades, elas são o elemento distintivo na identidade e na diferenciação de cada organização. A Universidade Feevale não possuía um plano ou programa de marketing interno devidamente estruturado, apenas ações desenvolvidas e instrumentos existentes, trabalhados por diferentes áreas.

A atual gestão estratégica, por possuir uma visão empreendedora, buscando constante crescimento e excelência em suas atividades, observou a necessidade de trabalhar o marketing interno como uma das iniciativas do Planejamento Estratégico da Universidade Feevale. Assim, o programa Marketing Interno foi lançado no dia 1º de junho de 2012, através do envio do primeiro Informativo Interno e apresentação aos funcionários no dia 4 de junho do mesmo ano.



Prezado,

Pensando em aprimorar cada vez mais o relacionamento e a comunicação entre a Universidade Feevale e seus funcionários, estamos lançando um Programa de Marketing Interno.

O Programa englobará diversas ações, algumas que já são realizadas e outras que serão agregadas no decorrer do ano, sempre com o foco no público interno. Você está recebendo a primeira edição de nosso informativo interno quinzenal, sendo possível identificá-lo através da identidade visual acima.

Você receberá o informativo e, através desta ferramenta, chegarão avisos, comunicados da Instituição, mudanças nos setores, notícias dos Campus, enfim, informações que são exclusivas para o público interno.

Dessa forma, já lançamos o programa com algo importante para todos nós: nosso novo site institucional!

Como alguns devem saber, estamos trabalhando há algum tempo nesse projeto, englobando diferentes áreas da Instituição. Nosso novo espaço virtual foi totalmente recriado, com uma nova arquitetura de informação, layout e novos conteúdos.

Nosso site será mais dinâmico, possibilitando mais atualizações, sempre com novidades, notícias, eventos, vídeos e fotos. As principais seções são:

- Ensino
- Pesquisa
- Extensão
- Acontece
- Biblioteca
- Cultura
- Espaço de Relacionamento
- Ingresso
- Intercâmbio
- Institucional
- Serviços
- Fale com a Feevale

Este projeto grandioso será lançado oficialmente para toda a comunidade no dia 04/06/2012, segunda-feira. No entanto, comunicamos que o acesso para todos estará disponível a partir da meia-noite.

E lembramos você que, na segunda-feira, dia 04/06, temos, também, o lançamento do Relatório de Responsabilidade Social, às 17h, no Campus II e, na terça-feira, dia 05/06, às 13h30, no Campus I.

Esperamos que goste das novidades. Estamos abertos a sugestões!

Departamento de Marketing
Universidade Feevale



1.2. Objetivos da Prática Eficaz

O programa, desenvolvido pelos setores Marketing e Recursos Humanos, objetiva qualificar e ampliar ações voltadas para o público interno, melhorando, assim, o relacionamento entre funcionários e a Instituição, a partir de um programa estruturado de marketing interno e, principalmente, com enfoque na qualificação da comunicação interna.

1.3. Público-alvo Atingido

Por se tratar de um programa de Marketing Interno, o público-alvo são os 1.526 funcionários da Instituição:

- 604 docentes;
- 591 funcionários administrativos;
- 145 estagiários;
- 186 dos setores de apoio.

1.4. Descrição das Atividades Implantadas

Ações, práticas e instrumentos de marketing interno devem ser estruturados em projetos elaborados de acordo com a realidade de cada empresa ou entidade. Foi necessário conhecer as necessidades e carências para poder estruturar o programa de marketing interno, que foi dividido em seis etapas, conforme descrito abaixo:

Fase I – Pesquisa e Diagnóstico

Para o marketing externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado e, para o marketing interno, a regra é a mesma. Na Feevale, a cada dois anos é realizada uma pesquisa de clima institucional com todos os funcionários. Esta pesquisa é a base para a definição do diagnóstico na Instituição.

Fase II – Definição da Meta Global

Fase em que a Feevale definiu o que pretendia com o programa, pois ações soltas, sem



alicerce em uma meta maior, acabavam por perder o foco. Ao incluir um programa de marketing interno no seu Planejamento Estratégico, a Instituição definiu estabelecer um processo de trocas com seus funcionários, proporcionando condições para a aplicação de valores como comprometimento e cooperação e, conseqüentemente, transformando-os em crescimento e desenvolvimento pessoal, bem como em ganhos de produtividade. Processo que objetivou desenvolver os funcionários e qualificar a comunicação interna.

Fase III – Criação de Ícones de Comunicação Interna

A partir da meta global, criou-se a identidade visual que passaria a ser utilizada em todas as ações e instrumentos do programa.



Fase IV – Divisão do Público Interno

De acordo com os estudiosos do tema, faz-se necessário segmentar este público para que, assim, as práticas e ações, bem como as ferramentas, sejam trabalhadas de acordo com as características e necessidades de cada um dos segmentos.

a) Reitoria: composta pelo reitor, os quatro pró-reitores, os quatro diretores de Instituto,

- a) diretora de Relações Internacionais e a gerente de Marketing.
- b) Coordenadores e chefias intermediárias: neste grupo encontram-se os coordenadores administrativos, coordenadores de cursos, supervisores e analistas.
- c) Administrativo: todos os funcionários que possuem cargos administrativos enquadram-se neste grupo: assistentes, auxiliares e estagiários.
- d) Docentes: grupo que fornece ao público externo o produto central: a educação.
- e) Apoio: grupo formado pelos funcionários que trabalham nos setores de apoio (CFTV, Higienização e Manutenção). Foram separados, pois o ambiente de trabalho é diferente dos demais setores, necessitando um olhar diferenciado, principalmente no que se refere à comunicação interna.



Fonte: Departamento de Marketing – Núcleo de Relações Públicas

Fase V – O Programa

A primeira etapa do programa foi identificar as práticas, ações e ferramentas já existentes e analisar a pesquisa de clima institucional, aliando o que já existia e buscando melhorias apontadas pelos funcionários. A partir do estudo realizado, foram identificadas as atividades de marketing interno já existentes na Feevale.

- a) Ferramentas de administração pessoal e gestão de recursos humanos: os processos seletivos ocorrem em etapas, visando garantir a qualidade e satisfação para ambos os



lados, evitando assim, a rotatividade de pessoal e desmotivação de funcionários. Já os benefícios oferecidos aos funcionários agregam qualidade de vida, proporcionam crescimento pessoal e profissional, além de garantir a segurança e saúde. A Feevale oferece a seus funcionários: plano de assistência médica e odontológica, ambulatório, ambulância UTI para casos de emergência, convênio com farmácia, adicional por tempo de serviço (quadriênio), auxílio creche, salário família, convênio com farmácias, biblioteca, descontos para atendimento e tratamento nas clínicas da Instituição (Fisioterapia, Nutrição e Quiropraxia) e serviços da área da saúde (laboratório de Biomedicina, Farmácia-escola, Laboratório de Toxicologia e serviços de Psicologia), vale-transporte, estacionamento, bolsas de estudos para graduação, pós-graduação, idiomas e extensão (cursos, musculação, natação e hidroginástica).

INDICADOR	2012
Nº de funcionários atendidos no Serviço de Medicina do Trabalho	1.393
Nº de atendimentos realizados pelo Serviço de Medicina do Trabalho (consulta, exames periódicos, admissão, retorno ao trabalho)	2.407
Nº de funcionários beneficiados na ginástica laboral	661
Nº de funcionários atendidos nas clínicas de saúde*	247
Nº de funcionários atendidos no Laboratório de Biomedicina	511
Nº de funcionários atendidos na Farmácia-escola	49
Nº de beneficiados nas atividades físicas no Câmpus I**	63
Nº de beneficiados nas atividades físicas no Câmpus II***	156

b) Aprimoramento: anualmente é realizado, por cada gestor de área, o levantamento de cursos e eventos para os funcionários, a fim de aperfeiçoar e melhorar o desempenho e desenvolvimento profissional. Esta é uma ação contínua, pois, além dos aprimoramentos planejados especificamente para os funcionários, existe a possibilidade



de participação em cursos de extensão ou externos, proporcionando, assim, aperfeiçoamento do funcionário.

c) Comunicação externa de massa: antes de uma campanha institucional ser veiculada ela é apresentada primeiramente para o público interno, além das campanhas semestrais de vestibular, com a presença de integrantes da Reitoria e da agência de publicidade e propaganda responsável pela campanha (Anexo 1).

d) Apoio da gerência e comunicação interativa interna: ocorre em alguns setores, sendo necessário o desenvolvimento de ações específicas com cada área, para melhor cumprir com seu papel.

e) Valorização de funcionários: o projeto Prata da Casa contempla os funcionários que concluem 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de serviços prestados à Feevale. No final do ano é realizado um evento com o objetivo de agradecer pela contribuição diária para o crescimento da Instituição (Anexos 2 e 3)

f) Presente de final de ano: ao findar o ano de atividades, cada funcionário recebe um presente da Instituição (Anexo 4).

g) Festa de final de ano: para celebrar o ano que encerra, a Instituição organiza uma grande festa de confraternização (Anexo 5), para este evento ainda é produzido um vídeo comemorativo com a participação dos funcionários (Anexo 6).

h) Dia da Criança: evento realizado para os filhos dos funcionários, com brinquedos e lanches para os pequenos (Anexo 7).

i) Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): promover atividades e ações voltadas à saúde, bem-estar e satisfação pessoal, estimulando uma melhor qualidade de vida do funcionário, podendo estender-se a seus familiares (Anexo 8).



O programa Marketing Interno é o conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno. Assim, foram propostas novas ações que, para um melhor planejamento, foram divididas em instrumento de informação e instrumento de integração.

a) Instrumentos de informação: aqueles em que a empresa emite mensagens aos funcionários, emissão e recepção de informação.

- Intranet como ferramenta de comunicação interna: a Feevale possui uma intranet que, atualmente, não cumpre totalmente a sua função, por estar vinculada à rede administrativa. Está sendo desenvolvida, no entanto, uma plataforma integrada ao site, que poderá ser acessada online e não mais por meio de rede interna. Este ambiente reunirá as ferramentas e informações necessárias aos funcionários.

- Informativo Interno: o objetivo desta nova ferramenta é concentrar o envio de informações, ou seja, todos os assuntos de interesse dos funcionários são enviados por e-mail através deste informativo, diminuindo, assim, a quantidade de e-mails. Pensando em atingir a totalidade dos funcionários, o informativo também é impresso e fixado nos murais de acesso apenas dos funcionários, pois os funcionários de apoio, como higienização e segurança e manutenção, não possuem “estações de trabalho”, pela natureza das funções que desempenham na Instituição. O envio é semanal e as informações chegam com mais rapidez, sendo abordadas notícias, avisos importantes, eventos que ocorrerão na semana, informações do setor de Recursos Humanos (divulgação de oportunidades internas, promoções, etc.), visando tornar mais ágil o processo de informação (Anexo 9).

b) Instrumento de integração: são todos os momentos ou alternativas ambientais, colocados à disposição dos funcionários para que convivam entre si e com a organização.

- Reuniões relâmpagos: em momento críticos ou em grandes mudanças na Instituição, são realizados encontros entre os funcionários e um membro da Reitoria, caso o reitor



não possa comparecer, para informar e esclarecer questões que possam gerar desconforto ou boato. Nessas ocasiões, são apresentadas informações diretas que não afetem o relacionamento e a motivação dos funcionários.

- Evento de integração: periodicamente, são realizados pequenos eventos que buscam uma integração e valorização dos funcionários.
- Evento para as famílias: na Instituição existia um único momento de interação entre os funcionários e suas famílias, que era o Dia da Criança. Os funcionários que não são pais, no entanto, acabavam não tendo a mesma oportunidade de interação com os colegas e suas famílias. Por esse motivo, a proposta foi realizar um evento, em dia não letivo, que possibilitasse a mesma oportunidade a todos (Anexo 10).
- Momentos especiais para os funcionários: tem por objetivo aproximar a Instituição dos funcionários nos momentos especiais da vida de cada um, nos bons e ruins, adotando uma postura mais humana, de entendimento e compreensão. Hoje ocorrem dois momentos bem distintos: quando o funcionário se torna pai ou mãe a Feevale entrega uma lembrança. Também é importante estar presente na situação inversa, como na perda de ente querido, como esposa, marido, filhos, pai e mãe. Para esta ocasião, adotou-se o envio de uma mensagem de condolência (Anexo 11).

Fase VI – Lançamento do programa

A escolha de um momento para o lançamento de um projeto é muito importante, pois o público interno precisa perceber que ocorreu uma mudança, que o objetivo de todos é comum. Assim, o programa Marketing Interno foi lançado no dia 1º de junho de 2012, com o envio do primeiro Informativo Interno, e apresentado aos funcionários no dia 4 de junho do mesmo ano.

Muitas podem ser as atividades que compõem um programa de marketing interno. Aqui, são descritas apenas as ações que compõem o primeiro ano do programa, pois o mesmo necessita de constante atualização e acompanhamento, sendo incluídas novas iniciativas e ações tão logo são identificadas determinadas carências. Não se ousa imaginar que foram contempladas todas as questões que envolvem o marketing interno e as necessidades dos públicos da Feevale, contudo, foram apresentados, no programa, ações e instrumentos elaborados com base na análise da pesquisa de clima institucional.



2. LIDERANÇA

2.1. Equipe Envolvida com a Prática

Acredita-se que o programa Marketing Interno pode aprimorar o relacionamento entre os funcionários e a Instituição, a partir de ações interligadas, elaboradas de acordo com a realidade e situação existente. Para isso, é necessário levar em consideração as carências e pontos identificados na pesquisa de satisfação dos funcionários, que merecem atenção especial.

Dentre os aspectos mais importantes identificados na pesquisa, pode-se citar o fato de que existe, no Planejamento Estratégico da Feevale, uma iniciativa de marketing interno, demonstrando assim, que a gestão estratégica da Universidade deseja realmente trabalhar a satisfação e o relacionamento próximo a todos os funcionários.

Para aplicação do programa, entendeu-se que é necessário o envolvimento e trabalho conjunto do Departamento de Marketing e do setor de Recursos Humanos, pois é um processo que envolve ambas as áreas, cada qual com sua função e importância no desenvolvimento das atividades. Contudo, ressalta-se que o programa deve ser constantemente avaliado, a fim de se identificar possíveis alterações nas práticas adotadas. Uma equipe integra o Grupo de Marketing Interno e se reúne quinzenalmente para avaliar as ações já realizadas e identificar novas propostas.

O grupo de Marketing Interno é composto por:

- Gerente de Marketing;
- Coordenadora de Recursos Humanos;
- Chefe de Gabinete;
- Supervisora de Planejamento Estratégico;
- Coordenadora Administrativa do Departamento de Marketing;
- Assessora de Imprensa;
- Analista de Marketing – Relações Públicas;
- Analista de Marketing – Marketing Digital;
- Analista de Recursos Humanos;



- Assistente de Recursos Humanos;
- Auxiliar de Recursos Humanos.

2.2. Participação da Alta Direção

A atual gestão estratégica, por possuir uma visão empreendedora, buscando constante crescimento e excelência em suas atividades, observou a necessidade de trabalhar o marketing interno como uma das iniciativas do planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico (PE) da Feevale é definido pelo Grupo de Gestão Estratégica (GGE), composto pela Reitoria, Pró-reitoras, Institutos Acadêmicos, Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e Departamento de Marketing, assim como os objetivos e metas institucionais, indicadores estratégicos e planos de ações.

Dessa forma, as práticas e instrumentos adotados no programa passam por avaliação constante não somente da equipe envolvida diretamente como da alta gestão da Instituição.

3. FOCO

O foco da Prática Eficaz são os funcionários, tanto administrativos, como docente e áreas de apoio, pois atualmente o marketing interno tem se tornado uma ferramenta muito importante para as organizações, pois é através deste processo de trocas existentes que ocorre maior integração entre empresa e colaboradores, propiciando transparência e entendimento de metas e objetivos para ambos os lados.

4. RESULTADOS

4.1. Formas de Avaliação

Por não existir um modelo padrão ou uma fórmula pronta de ações de marketing interno, pois cada organização é única, é preciso conhecer as suas necessidades e a



realidade para, assim, poder desenvolver de um plano eficaz de Marketing Interno.

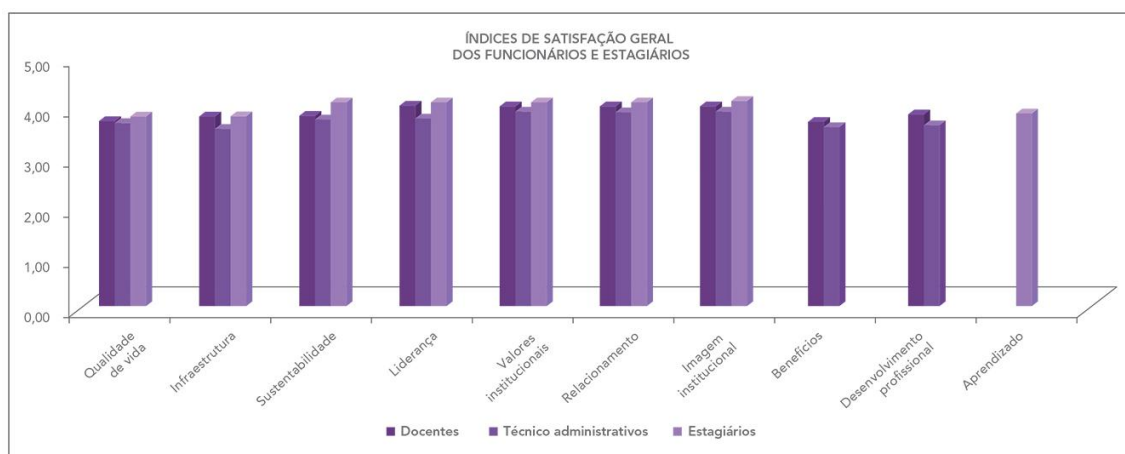
A Feevale realiza, a cada dois anos, uma Pesquisa de Clima Institucional, com o objetivo de medir o grau de satisfação dos funcionários, professores e estagiários em relação à Instituição. Dessa forma, para a implantação do programa, a pesquisa de clima foi analisada profundamente, assim como foi feito um minucioso levantamento de todas as práticas e instrumentos que já eram realizados pelas diferentes áreas. Somente com essa análise o grupo pôde desenvolver o programa.

4.2. Orçamento

O Programa contempla atividades e ações que envolvem um alto custo para a Instituição, conforme descrito a seguir:

- Bolsas de Estudo: cerca de R\$ 3 milhões foram investidos em escolarização de funcionários no primeiro ano de implantação do projeto.
- Capacitações e aperfeiçoamentos: R\$ 40.000,00.
- Ações e eventos de Integração: R\$ 60.000,00.
- Ações de valorização (presentes): R\$ 50.000,00.

4.3. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores





4.4. Outros indicadores de resultados organizacionais

Eventos: vinculados ao programa Marketing Interno, os eventos têm por finalidade promover a integração e a valorização dos funcionários. Assim, foram realizados os seguintes eventos exclusivamente voltados aos funcionários no último ano:

- Apresentação de campanhas institucionais: o público impactado foi de 70% da totalidade dos funcionários da Universidade Feevale.

- Dia da Criança: no último ano das 447 crianças, atingiu-se 350, totalizando 78,3%.

- Festa de Final de Ano: 75% dos funcionários participaram da confraternização, que neste último ano ocorreu em um sábado à noite.

- Prata da Casa: coquetel realizado em dezembro, onde o Reitor entregou, a cada um dos funcionários que no ano completaram 10, 15, 20, 25 ou 35 anos trabalhando na Instituição, uma lembrança, como forma de reconhecimento pelos anos de dedicação; 115 funcionários foram contemplados.

Cursos de Aperfeiçoamento e Capacitações Internas:

- Aperfeiçoamento: 171 funcionários realizaram aprimoramentos externos de qualificação profissional.
- Aprimoramentos: Todos os funcionários são convidados a participar dos aprimoramentos internos ofertados no decorrer do ano. A Instituição estabeleceu em 2013, a meta de que todos os funcionários, Técnicos Administrativos, concluíssem a Capacitação em Atendimento até o final de ano. Além da Capacitação em Atendimento, também foram oferecidos aprimoramentos voltados para a qualificação do atendimento, bem como para a Prevenção e Combate de Incêndio. No entanto também foram realizados aprimoramentos mais específicos que foram organizados de acordo com as necessidades institucionais e das áreas.



5. LIÇÕES APRENDIDAS

A base para o marketing interno é criar e desenvolver uma cultura de comunicação, de disseminação da informação e de clareza a todos sobre os objetivos, metas e princípios adotados pelas organizações. Para aplicação do programa de marketing interno na Universidade Feevale, atrelado ao planejamento estratégico, foi necessário o envolvimento e trabalho conjunto do Departamento de Marketing e do setor de Recursos Humanos, pois é um processo que envolve ambas as áreas, cada qual com sua função e importância no desenvolvimento das atividades. Contudo, ressalta-se que um projeto de marketing interno deve ser constantemente avaliado, a fim de identificar possíveis alterações nas práticas adotadas.

6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

O programa implementado é constantemente avaliado e ajustado, de acordo com as necessidades, anseios e desejos do público interno. É necessário, no entanto, atualizar as ferramentas e práticas adotadas. Dessa forma, o grupo de Marketing Interno reúne-se duas vezes ao mês para debater o programa, avaliar os resultados e ampliar as ações.

7. ANEXOS



Anexo 1: Apresentação de campanha de vestibular.



Anexo 2: Troféu entregue aos funcionários no evento Prata da Casa.



**Anexo 3: Funcionários que em 2013 completaram 10, 15, 20 ou 25 anos trabalhando na Feevale.
Evento realizado no dia 04 de dezembro.**



Anexo 4: Presente de final de ano dos funcionários – 2013.



Anexo 5: Festa de Final de ano dos funcionários – 2013.



Anexo 6: vídeo de Final de Ano.

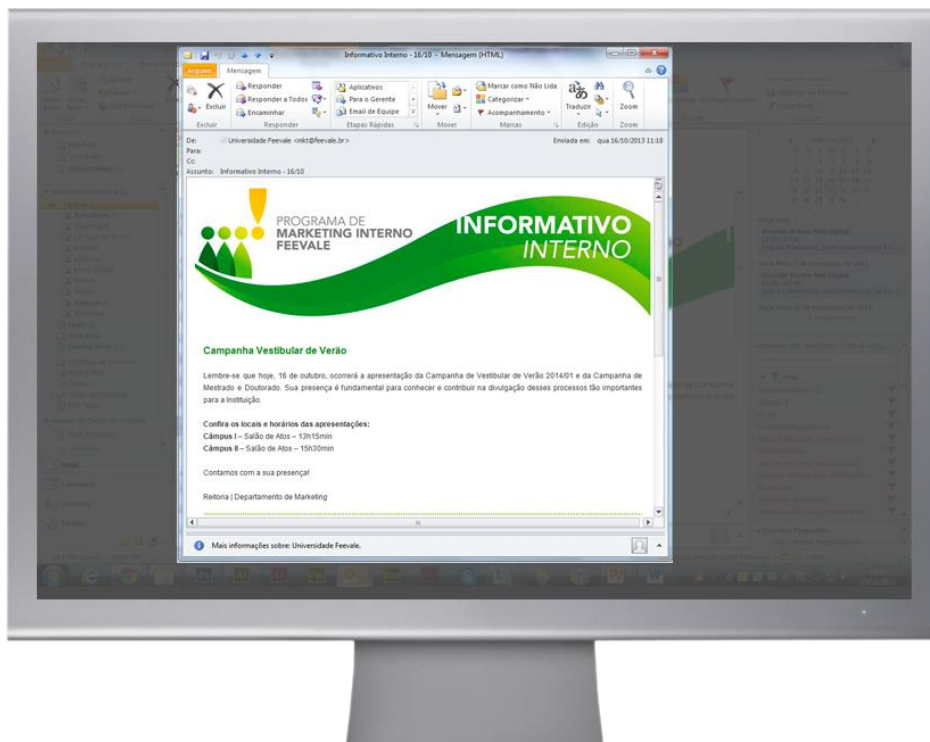
<https://www.youtube.com/watch?v=10Sfb48QrWM>



Anexo 7: Dia da Criança.



Anexo 8: Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.



Anexo 9: Informativo Interno.



Anexo 10: Festa Junina.



Anexo 11: Toalha de bebê, destinada aos recém nascidos, filhos dos funcionários.