



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ENDOMARKETING NO SETOR BANCÁRIO: UMA ANÁLISE NAS
PRINCIPAIS AGÊNCIAS DE CAMPINA GRANDE - PB**

LUCIANO MAGNO DE FARIAS

Campina Grande - 2011

LUCIANO MAGNO DE FARIAS

**ENDOMARKETING NO SETOR BANCÁRIO: UMA ANÁLISE NAS
PRINCIPAIS AGÊNCIAS DE CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Hildegardes Santos de Oliveira, M.Sc.

Campina Grande - 2011

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Luciano Magno de Farias
Aluno

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Professora Orientadora

Marielza Barbosa Alves, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande - 2011

LUCIANO MAGNO DE FARIAS

**ENDOMARKETING NO SETOR BANCÁRIO: UMA ANÁLISE NAS PRINCIPAIS
AGÊNCIAS DE CAMPINA GRANDE - PB**

Relatório aprovado em: ___/___/___

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre
Orientadora

Francisco Nery Leal, Mestre
Examinador

Roberto Mendonza, Mestre
Examinador

Campina Grande - 2011

*À minha família;
À minha noiva;
Ao meu grande avô
José Beltrando (in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente ao principal provedor de minha vida e bem estar, o nosso Pai eterno e todo poderoso. Sem ele não seria nada e não teria todos os outros a quem agradecer.

Agradeço também, a minha mãe, pelo exemplo de dignidade e integridade, pelo amor e carinho de todas as horas, pelo sustento, pela amizade e pela vida. Por ser uma mulher batalhadora que me mostrou o valor do trabalho e da responsabilidade. Mãe, você é muito especial em minha vida.

À minha avó, um grande exemplo de experiência, de trabalho e honestidade, por sempre se fazer presente em minha vida me ensinando a viver com dignidade, me tornando capaz de alcançar os meus objetivos.

Aos meus tios que me ajudaram com palavras de incentivo e de confiança, me apoiando e aconselhando em minhas decisões.

À minha linda noiva Tacianne Lumena, que sempre acreditou em mim e em minha capacidade, por me fazer melhor em diversos momentos de solidão e de tristeza, pelo carinho, pelos sorrisos, pela amizade e pelo amor.

Aos meus primos, por simplesmente fazerem parte de minha vida.

Aos meus grandes amigos-irmãos Leandro Xavier, Mikelli, Giovanni, Wellington e Gustavo Gomes, sempre presentes nos bons e maus momentos.

Agradeço aos também amigos Leandro e Tales pelo auxílio e pelo tempo compartilhado durante nossa passagem pela universidade que, em meio aos estresses de provas e aulas, tornaram-se os responsáveis pelos momentos mais engraçados e divertidos dessa caminhada.

Por fim, aos meus professores que compartilharam seus conhecimentos e experiências, em especial para minha querida professora Hildegardes, pela dedicação ao trabalho de orientação, pela paciência e pelo compromisso firmado e honrado com presteza.

DE FARIAS, Luciano Magno. **Endomarketing no Setor Bancário: Uma Análise nas Principais Agências de Campina Grande - PB**. 65 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

RESUMO

A intensa competitividade do mercado exige uma maior flexibilidade das organizações com o intuito de se adequar ao ambiente externo. Com o surgimento da Era do Conhecimento, o fator humano passou a ser percebido como um diferencial competitivo para as empresas. No intuito de estimular a motivação de seus funcionários, tornando-os comprometidos com os objetivos da empresa, procurou-se melhorar a sua comunicação organizacional com os seus funcionários. O endomarketing, portanto, fornece ferramentas que auxiliam a comunicação interna. A pesquisa teve como objetivo geral analisar a prática do endomarketing nas principais agências bancárias situadas na cidade de Campina Grande - PB. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de campo, com caráter descritivo, sendo aplicado um questionário como instrumento de coleta de dados, utilizando abordagem quantitativa e qualitativa no tratamento dos mesmos. Após identificar os principais bancos da cidade, foram escolhidas as principais agências de cada um. Para melhor compreensão da análise, foram construídos gráficos que ilustram os resultados obtidos. Os resultados apontam o número excessivo de canais de comunicação e a discrepância de resultados entre os bancos, com o Banco Verde tendo o melhor desempenho apresentando uma comunicação objetiva, mas precisando melhorar na valorização dos funcionários. Os bancos Vermelho e Amarelo, por outro lado, demonstraram resultados insatisfatórios, revelando deficiência nos estímulos à motivação de seus funcionários e problemas com a forma de comunicação.

Palavras chave: Comunicação; Motivação; Comprometimento; Instrumentos de Comunicação Interna

DE FARIAS, Luciano Magno. **Endomarketing in Banking Sector: An Analysis of the Main Agencies of Campina Grande - PB**. 65 p. Supervised Period of training report (Bacharel in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2011.

ABSTRACT

The intense market competitiveness requires a greater flexibility of organizations in order to suit the external environment. With the emergence of the Knowledge Age, the human factor has come to be perceived as a competitive differentiator for companies. In order to stimulate the motivation of their employees, making them committed to the objectives of the company, sought to improve organizational communication with their employees. The endomarketing, therefore, provides tools to assist internal communication. The research had as general objective the practice of endomarketing in major banks located in the city of Campina Grande - PB. Regarding the methodology used, it was conducted a field research with a descriptive character, and with a quantitative and qualitative approach, applied a questionnaire to collect data for processing. After identifying the major city banks, key agencies were chosen from each. To better understand the analysis, plots were constructed to illustrate the results. The results indicate the excessive number of communication channels and the discrepancy in results between the banks, with the Green Bank with the best performance, showed an objective communication, but needs improvement the valuation of its employees. Red and Yellow Banks, on the other hand, showed unsatisfactory results, revealing deficiencies in incentives to motivate its employees and problems with the way people communicate.

Key-words: Communication; Motivation; Commitment; Internal Communication Instruments

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Endomarketing	12
2.1.1 Fundamentos do Endomarketing	12
2.1.2 Implantação do Endomarketing.....	15
2.2 Motivação.....	19
2.3 Comunicação Interna	22
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Tipos de Pesquisa.....	31
3.2 Instrumento de Coleta de Dados	31
3.3 Universo e Amostra.....	32
3.4 Tratamento dos Dados.....	32
3.5 Limitações Metodológicas	33
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
7. APÊNDICE	64

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o mercado tem se caracterizado principalmente pela intensa competitividade além das constantes mudanças econômicas que se originaram a partir do processo de globalização e avanço contínuo da tecnologia. Logo, o mercado global passou a exigir das empresas uma maior flexibilidade para acompanhar o ritmo acelerado da economia e assim poderem se adequar às mais variadas situações que se apresentam. Nesse contexto, percebe-se que as empresas mais flexíveis conseguem com maior facilidade se sobressair em relação à concorrência e, portanto, obter maiores fatias desse mercado.

A Era Industrial foi marcada pela ênfase na importância das máquinas e dos sistemas produtivos, onde a grande preocupação das empresas consistia em melhorar continuamente os processos em busca de maiores índices de produtividade e lucratividade, ficando o fator humano em segundo plano. A Era do Conhecimento enfatiza as competências que se originam através da união da informação com a prática, competências estas só encontradas nas pessoas, tornando-as, portanto, o grande diferencial competitivo para o sucesso das empresas no mundo contemporâneo.

Assim, o fator humano ocupa hoje posição de destaque no meio empresarial, e por consequência, a área de Recursos Humanos se transforma em um setor estratégico responsável pela geração de resultados traduzidos em maior produtividade e maiores lucros a partir das competências das pessoas. Dentro desse novo patamar em que o mercado se encontra, as empresas passaram a classificar principalmente o conhecimento e as competências de seus colaboradores como capital intelectual. Desse modo, os funcionários deixam de ser considerados apenas como despesas e passam a se caracterizar como o mais importante ativo empresarial.

Um fator determinante para a valorização dos Recursos Humanos está relacionado ao fato de que possuir um produto diferenciado no mercado não significa garantia de sucesso. É preciso que as pessoas responsáveis pela comercialização desse produto estejam bem informadas acerca do mesmo e motivadas para fazer seu trabalho, de forma que possam transmitir da melhor maneira possível aos clientes as vantagens que o produto lhes oferece. Diante da variedade de produtos no mercado, a facilidade de encontrá-los em qualquer parte do mundo e o maior acesso à informação, os consumidores possuem poder de barganha, e o que pode fazer a diferença na sua escolha é a qualidade do serviço e do atendimento que é prestado pelas empresas através de seus funcionários.

Portanto, para oferecer um serviço de qualidade, é indispensável que o público interno conheça bem o produto que está sendo vendido e a empresa da qual faz parte. Além disso, deve possuir habilidades que possibilitem solucionar problemas diretamente com o cliente sem que haja necessidade de intervenção do seu superior imediato.

No intuito de melhorar esse processo de comunicação funcionário-cliente, muitas empresas precisaram repensar seus modelos organizacionais, e passaram a orientar suas ações em direção à valorização de seus funcionários, através de atividades motivacionais e de melhoria na comunicação interna empresa-funcionário e vice-versa. Isto significa que, na condição de clientes internos, os colaboradores precisam “comprar” a idéia da empresa, ou seja, precisam entender e apoiar a missão, a visão, os objetivos e os valores da empresa, tornando-se parceiros dela. Precisam “comprar” seus produtos ou serviços para que possam transmitir credibilidade aos consumidores.

Ao conjunto de projetos estratégicos voltados a esse objetivo de promover o comprometimento dos funcionários deu-se o nome de Endomarketing, expressão cunhada por Saul Faingaus Bekin em 1986 e que significa “marketing para dentro”. Embora muitas empresas não utilizem essa nomenclatura, sabe-se que qualquer empresa estabelece de alguma forma um mínimo de comunicação interna e de estímulos à motivação de seus colaboradores. Por se tratar de um tema relativamente novo, há poucas pesquisas realizadas sobre Endomarketing, o que justifica a importância do presente trabalho, principalmente devido ao setor comercial escolhido, o setor bancário, o qual enfrenta uma concorrência acirrada que disputa uma clientela numerosa, diversificada e exigente. Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: **Como é estabelecida a prática do endomarketing nas principais agências bancárias de Campina Grande – PB?**

Visando responder a esse questionamento, foi estabelecido no presente trabalho o seguinte objetivo geral: **Analisar a prática do endomarketing nas principais agências bancárias de Campina Grande – PB.** Para tanto, foram também formulados alguns objetivos específicos, a saber:

- Identificar as principais ações de endomarketing presentes nas agências pesquisadas;
- Verificar quais canais de comunicação interna são mais utilizados nas agências pesquisadas e
- Identificar a percepção dos colaboradores acerca da relação empresa-funcionário nas agências pesquisadas.

O desafio da pesquisa foi o de obter o maior número possível de questionários respondidos, visto que funcionários de banco normalmente se encontram muito ocupados, dificultando o processo de preenchimento do instrumento de pesquisa. Vencida essa etapa, espera-se que os resultados obtidos a partir dessa pesquisa possam contribuir para agregar informações e reflexões à temática estudada, possibilitando uma melhor compreensão acerca de como as empresas pesquisadas estão utilizando esse conhecimento em sua prática diária.

Com relação ao conteúdo do presente relatório, o mesmo foi estruturado em cinco capítulos que foram organizados acompanhando a seguinte sequência apresentada: No primeiro capítulo a Introdução; No segundo capítulo a Fundamentação Teórica, abordando as bases teóricas que nortearam a execução do trabalho e o estudo aplicado; No terceiro capítulo os Aspectos Metodológicos, apresentando com detalhes a metodologia adotada na realização da pesquisa; No quarto capítulo a Apresentação e Análise dos Resultados, que apresenta a interpretação dos resultados obtidos; e por fim, no quinto capítulo as Considerações Finais contendo as conclusões gerais do estudo, com base na análise dos resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Endomarketing

2.1.1 Fundamentos do Endomarketing.

O prefixo “endo” originário do grego significa “interno, para dentro”, portanto o sentido apropriado para o endomarketing, nada mais é do que o marketing interno, ou seja, a aplicação das ferramentas utilizadas no marketing voltada para aqueles que estão dentro da organização, visando adequá-los a um mercado orientado para o cliente.

Essa definição se confirma em Bekin (1995, p. 2), quando o autor diz que “o endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

O endomarketing é, portanto, uma das estratégias que compõe um processo de inovação na área do marketing, o chamado marketing holístico, o qual busca uma abordagem mais completa e coesa, levando em consideração todas as complexidades do marketing, aliando-as aos objetivos empresariais. Neste sentido, observa-se que o endomarketing possui um papel crucial na estratégia adotada pela empresa e, portanto, não pode ser separado do marketing, uma vez que ambos estão focados no mercado externo, mesmo possuindo público-alvo diferente. Para Kotler (2006 p. 4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.”. Quando uma organização aplica o endomarketing, essa busca pela satisfação das necessidades humanas e sociais citada por Kotler é transferida para o funcionário.

Brum (2010) destaca que:

(...) fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. (BRUM, 2010, p.21)

A mudança da denominação “empregado” para “funcionário”, logo após para “colaborador”, foi acontecendo gradativamente com o passar do tempo em que foi se percebendo a importância das pessoas de dentro da empresa, e atualmente elas ganham um novo tratamento, o de “cliente”. Contudo, é preciso entender que o importante não é como os

funcionários são chamados, e sim a forma como são tratados dentro da organização, além disso, os bens e serviços que são criados pela empresa, bem como suas idéias precisam ser “vendidos” aos funcionários antes que eles sejam lançados para o mercado. Antes de conquistar seus consumidores, é interessante que a empresa conquiste as pessoas envolvidas internamente com ela.

O endomarketing mostra que para haver o envolvimento desses funcionários, a empresa não deve se focar apenas na produção e nas vendas, mas também, em proporcionar um ambiente motivador, onde se valorize os talentos de cada profissional, desenvolvendo neles a consciência de cliente. Assim, ela ganha o comprometimento do pessoal e por consequência disso, o aumento da produtividade e da qualidade nas vendas ou nos serviços, conquistando e fidelizando consumidores.

Nessa perspectiva, Grönroos (2003) afirma que:

Os funcionários percebem que a alta direção os considera importantes ao permitir que participem do processo, tanto em processos de pesquisa interna quanto no planejamento de seu ambiente de trabalho, metas e escopo de suas tarefas, rotinas de informação e feedback e campanhas externas. Quando os funcionários percebem que podem se envolver na melhoria de algo que é importante para eles, ficarão mais propensos a comprometerem-se com o negócio. (GRÖNROOS, 2003, p. 429)

Portanto, é perceptível que a motivação é um dos principais aspectos considerados em um programa de endomarketing. Os funcionários precisam se reconhecer como peça essencial na organização, essa é a função do endomarketing, promover a motivação e integração destes funcionários com a cultura organizacional de modo que eles ofereçam da melhor maneira os produtos ou serviços para o consumidor. Para isso, é necessário que haja reconhecimento dos gestores de cada departamento que também existe a figura de cliente dentro da empresa e que este, da mesma forma que os clientes externos, possui seus valores que precisam ser levados em conta.

Conforme Brum (2003, p.54) a integração dentro da empresa precisa ser vista em quatro níveis:

- Integração entre pessoas;
- Integração da pessoa com a empresa;
- Integração da pessoa com as chefias, e
- Integração entre as áreas.

Desse modo, entende-se que a incorporação deve existir em todos os setores da organização, criando um ambiente coeso e favorável para todos, já que ninguém se sente feliz e realizado em um ambiente onde não se sente à vontade, portanto a integração se apresenta como um instrumento indispensável de motivação.

Brum (2010, p 21) acrescenta que “o objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo”.

Fundamentado em Bekin (2004), o objetivo do endomarketing é:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004, p.47)

O autor ainda destaca que o endomarketing torna transparentes aos funcionários os objetivos organizacionais, de modo que possibilite a harmonização dos objetivos destes com os da empresa.

No intuito de fortalecer as relações com o empregado, procurando mantê-lo envolvido e comprometido com o trabalho, a empresa deve procurar uma melhoria no nível de informação, a fim de estabelecer um processo de comunicação interna que vai além daquela usualmente adotada por organizações que não utilizam o endomarketing. Dificilmente uma empresa consegue sobreviver aos constantes processos de transformação de mercado, sem que nela haja um canal eficaz de comunicação interna.

Baseado nessa preocupação com a comunicação, surge o conceito de endomarketing afirmado mais uma vez por Bekin (2004):

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E¹ e ERM² como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (BEKIN, 2004, p.47)

De maneira mais simples, é importante que haja um alinhamento interno que proporcione sintonia e uma sincronização das idéias e ações de modo a garantir a melhoria na

¹ B2E: *business-to-employees* (o negócio apresentado para funcionários).

² ERM: *employee relationship management* (gestão do relacionamento com funcionários)

comunicação, afetando positivamente as relações existentes com o mercado e os consumidores.

Percebe-se também a importância da integração dos funcionários não só com a organização, mas também com todas as pessoas que a constituem, sendo fundamental estabelecer programas internos que busquem incentivar o trabalho em grupo, promovendo sinergia na execução dos trabalhos. Para que isto ocorra, é preciso que o líder consiga trocar informações com os seus subordinados de forma que ambos, líder e grupo, possam estabelecer uma comunicação eficaz dentro de cada setor da empresa.

O endomarketing e suas técnicas abrangem assuntos como motivação, comprometimento, valores, comunicação e liderança e embora os instrumentos utilizados sejam do marketing, em muitas empresas cabe apenas ao gestor de Recursos Humanos a responsabilidade de implantação e controle de cada processo, o que não significa que o apoio dado pelo profissional da área de Marketing não seja primordial para o bom funcionamento. Reforçando essa idéia, Brum (2010) explica que “(...) a área de Recursos Humanos domina a informação sobre o elemento humano dentro da empresa, mas é a área do Marketing que domina as técnicas e estratégias a serem adotadas.” (BRUM, 2010, p. 201)

2.1.2 Implantação do Endomarketing

Para se implantar um projeto de endomarketing, Las Casas (1999) explica que é necessário o cumprimento de quatro etapas: pesquisar os funcionários, estabelecer de uma descrição de cargo e o perfil do candidato, tornar o emprego atraente e programar treinamento para todos os funcionários

Dentro desse contexto, Bekin (1995, p. 40) também afirma que essa implantação deve partir de três premissas básicas:

- Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com o serviço excelente;
- Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas, e
- Excelência de serviços para o cliente e gerenciamento de recursos humanos significa (...) envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Em razão destas premissas, pode-se observar que é necessário que o endomarketing deva antecipar-se ao marketing externo, ou seja, todos os trabalhos que envolvem a motivação, comprometimento e integração dos funcionários devem ser feitos antes daquele trabalho de conquista do mercado externo. Não adianta uma empresa vender produtos ou serviços, se seus funcionários não estão aptos a oferecê-los da melhor maneira.

Logo após as premissas, se faz necessário que se avalie as condições internas para a implantação do endomarketing, uma vez que essa avaliação refere-se diretamente à cultura organizacional e à decisão dos diretores de promover essa implantação.

Bekin (1995, p.41) expõe as condições que são imprescindíveis para que o marketing interno seja implantado:

- O endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa;
- O processo de endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa, e
- O processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

Diante de tais premissas e condições, pode-se afirmar que é essencial antes de se implantar o endomarketing na empresa, que se elabore um diagnóstico, onde é feita uma análise no ambiente interno, levando em consideração as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes, ou seja, uma análise de SWOT dentro da organização. Outro ponto é que esse diagnóstico deve estar acompanhado de um objetivo, para que dessa maneira haja um comparativo entre a real situação com o que se pretende alcançar. A partir disso, a empresa deve realizar projetos e ações que estejam vinculadas à cultura e ao posicionamento que foram adotados por ela inicialmente, que irão conduzir o público interno para um maior comprometimento.

Brum (2010, p. 160) afirma que “posicionamento é o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor, neste caso, o empregado.” Ao posicionar-se internamente, a organização deve fixar no pensamento de cada funcionário as suas qualidades que seus concorrentes não possuem.

Para Cerqueira (2002, p. 52,53) os projetos estratégicos de endomarketing possuem cinco subdivisões:

Projetos básicos de difusão cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação das normas e valores fundamentais estabelecidos pela empresa; • proporcionar um ambiente conveniente para o incentivo das relações interpessoais.
Projetos de desenvolvimento cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Solidificação da cultura estabelecida; • Fortalece ainda mais a qualidade do comprometimento.
Projetos de segurança cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecidos após a cultura consolidada; • Garantem o desenvolvimento da cultura, através da identificação da chefia envolvida que não está comprometida;
Projetos suplementares de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliam o desenvolvimento do grau de comprometimento das pessoas
Projetos Avançados	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliam a motivação psicológica com a motivação material, ou seja, recompensas em dinheiro obtidas através do esforço e dos resultados conquistados.

Quadro 1: Subdivisões dos projetos estratégicos de endomarketing, segundo Cerqueira (2002)
Fonte: Elaboração própria

O mesmo autor (Op. cit., p. 54) vai além e subdivide também os projetos estratégicos de endomarketing quanto à implantação em:

- Projetos sistêmicos: são obrigatoriamente aplicados em toda a empresa com o intuito de servir como base para a implantação de outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano, e
- Projetos de irradiação cultural: são voluntariamente implantados visando propagação entre os demais setores.

Cerqueira (2010) continua sua explanação classificando agora os projetos quanto à sua gestão, são eles:

Projetos de cúpula	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborados e executados pelos diretores da empresa.
Projetos de linha gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoram a comunicação dos níveis intermediários de chefia, além de promover a integração
Projetos de base	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos e executados pela chefia dos níveis inferiores junto aos seus funcionários

Quadro 2: Classificação dos projetos estratégicos do endomarketing quanto à gestão, segundo Cerqueira (2002)

Fonte: Elaboração própria

É importante frisar também que a implantação do marketing interno deve ser iniciada a partir da criação de um conceito principal que oriente a organização para o caminho certo. Para que seja veiculado, esse conceito deve ser forte e coerente de acordo com os valores e o posicionamento da empresa, com o propósito de conquistar credibilidade junto aos funcionários.

Outra característica básica é a adoção da filosofia da transparência, que caracteriza uma ameaça para aqueles diretores que não estão comprometidos com o desenvolvimento desses projetos, diante disso, é importante que ela seja garantida antes da implantação do endomarketing. O engajamento de todos os gerentes e supervisores, portanto, pode se tornar uma importante ferramenta de apoio aos processos de modo que os funcionários compreendam, pratiquem e se tornem aptos para o progresso desses mecanismos, tendo como exemplo justamente aqueles que decidiram estabelecer tais práticas, ou seja, a alta administração, seguido pelos diretores de cada esfera da organização. Além disso, outros fatores determinantes para o sucesso são a flexibilidade à mudança e o empenho de todos, visto que ao estabelecer tal prática, em muitos casos pode ser necessária uma modificação na cultura organizacional.

2.2 Motivação

“A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e satisfação dos trabalhadores.” (CASADO in FLEURY, 2002, p. 257). Porém, estudar a motivação dentro das organizações é um exercício bastante complexo, várias teorias surgiram sobre o tema, dentre as quais se destacam a Teoria da Hierarquia das Necessidades³ de Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores⁴ de Frederick Herzberg, ambas possuem grande influência nos estudos sobre motivação, entretanto, não conseguem abranger toda a verdade sobre o assunto.

Assim sendo, de acordo com Bergamini (1997) a motivação é considerado um aspecto intrínseco e que ninguém tem a capacidade de motivar uma pessoa, ou seja, a motivação só existe quando há percepção por parte de cada indivíduo de que seu trabalho possui algum sentido para ele. Diante dessa afirmação, pode-se entender que a motivação é algo que parte de dentro para fora das pessoas e para conquistar o comprometimento delas, cabe então às organizações o dever de procurar estímulos necessários para que ocorra essa motivação. Baseado nessa afirmação, Brum (2010, p.139) fala que “nenhuma empresa pode se responsabilizar por 100% da motivação de uma pessoa, pois pelo menos 50% depende exclusivamente dela e da sua história de vida.”

Por outro lado, um fato importante que precisa ser entendido pelas empresas e líderes é que os estímulos devem variar de pessoa para pessoa, ou seja, aqueles incentivos que são capazes de motivar um funcionário não significam necessariamente que motivará outro, podendo, em alguns casos, até mesmo desmotivá-lo. Cerqueira (2002, p. 42) explica que “a motivação de um ser humano (...) varia a cada instante em função das suas necessidades”, por isso essa complexidade de definir e estudar a motivação nas organizações.

Segundo Bekin (2004, p. 88) “a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional.” Contudo, dificilmente os objetivos dos funcionários coincidem com os da organização, nesse caso, percebe-se que é fundamental que as empresas procurem analisar os diversos fatores que influenciam o comportamento humano, como a história de vida, as diferenças culturais, dentre outros, para que possa compreender as

³ Teoria da Hierarquia das Necessidades: Fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização respectivamente.

⁴ Teoria dos Dois Fatores: Higiênicos (fatores extrínsecos) e motivacionais (fatores intrínsecos).

necessidades de cada um, estabelecendo o processo de motivação. Para Bergamini (1997, p. 23) “aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.”

Para que as empresas conquistem o comprometimento de seus funcionários, Bekin (2004) explica que esse processo de motivação deve seguir uma sequência composta por estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento, onde cada uma dessas etapas possui participação efetiva dentro da metodologia, envolvendo no mínimo três expectativas: o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo bem como a recompensa. Outro fator importante, é que a concepção desse procedimento deve passar por critérios para que assim, ele opere de forma eficaz na organização, esses critérios são:

- Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceira, à cooperação e à lealdade;
- Valorização do indivíduo no grupo;
- Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- Criação de um ambiente de interação na empresa;
- Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisão;
- Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e
- Remuneração adequada.

Com base nos critérios listados por Bekin, observa-se que é fundamental para uma empresa que almeja possuir vantagem competitiva, a procura pela motivação de todos os seus setores para que se unam em torno dos objetivos da empresa, ou seja, é indispensável a prioridade dada aos grupos na criação desse ambiente motivador.

O processo de motivação do colaborador, bem como sua integração com a cultura da organização, também abrange o seu envolvimento no planejamento e na tomada de decisão, desse modo, todos terão a consciência dos rumos que a empresa está seguindo como também suas razões para isso.

Outro critério diz respeito ao estímulo à iniciativa e à atitude criativa, uma vez que uma maior participação nos projetos empresariais prepara o colaborador para o cotidiano dentro da organização, aperfeiçoando seu potencial, transformando-o em um profissional mais competente e capacitado para desempenhar diversas tarefas, inclusive aquelas que exigem pensamento rápido para a solução de problemas.

Ainda sobre o raciocínio apresentado por Bekin (2004), a delegação de poder, conhecida como empowerment, é um tipo de gestão que procura dar autonomia ao funcionário, tornando-o independente e responsável pelas suas tarefas. Segundo Chiavenato (2008, p.190), “Trata-se de dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização”.

Neste sentido, Spiller et al (2006) ressalta que o funcionário aceita receber maior responsabilidade dos seus atos para que possa ter mais liberdade em suas decisões, assim, é importante que se entenda que a delegação de poder não deve ser imposta pela empresa, e sim, um processo que só ocorrerá se todos estiverem de acordo.

Diferente das demais empresas tradicionais, empresas que adotam o empowerment, tendem a responder com mais agilidade e rapidez às questões dos clientes externos, visto que todas as informações são compartilhadas com todos. Os próprios funcionários passam a se sentir estimulados a ter iniciativa e criatividade na resolução de problemas, o que anteriormente era incumbência de seus superiores. Isso é resultado de uma confiança mútua entre o líder e seu grupo em que ambos estão sempre compartilhando conhecimentos, onde o grupo se empenha para fazer a empresa crescer, e a empresa também se esforça para proporcionar a evolução profissional dessas pessoas do grupo.

A remuneração é mais um ponto para fortalecer ou manter um ambiente motivador, uma vez que as pessoas se sentem valorizadas ao saber que seu trabalho está sendo reconhecido, no entanto, ela por si só não é o bastante, obrigando às empresas trabalharem também com sistema de recompensas por objetivos alcançados, benefícios, prêmios, e ainda programas que desenvolvam a capacidade profissional, como cursos e treinamentos. Neste sentido Bekin (2004, p. 97) afirma que “(...) o enfoque deve ser recompensar o grupo. No entanto, seja qual for a natureza da recompensa, deve derivar de um processo de avaliação e de métodos diversificados que possam constatar a qualidade do desempenho nas mais diferentes funções.” Todavia, não se faz obrigatório que esse sistema de recompensas seja estabelecido apenas aos grupos, nem tão pouco que ele possa eliminar a recompensa individual.

Cerqueira (2002) expõe outro fato determinante para a motivação dentro da empresa, a possibilidade dada ao funcionário de apresentar o setor onde trabalha para seus familiares. Em muitas ocasiões, funcionários, comumente os que trabalham no setor operacional, sofrem com a incompreensão da esposa em relação ao seu horário de trabalho ou até mesmo com o estresse que o trabalho provoca, afetando sua vida pessoal.

Ao estreitar esse espaço que separa a família da empresa, o funcionário se depara com uma esposa mais compreensiva e filhos entusiasmados em seguir a carreira do pai. Segundo o autor “a aproximação da empresa com os familiares dos funcionários, principalmente os filhos menores, intensifica os laços de afetividade e identificação do funcionário para com a empresa (...)”. (CERQUEIRA, 2002, p. 124)

Ainda existem outras ações que desenvolvem a autoestima dos indivíduos estimulando a motivação dentro de cada um, eles precisam se sentir importantes e valorizados, portanto, Cerqueira (2002, p. 128) dá ênfase a alguns gestos que são considerados por ele como toques positivos, que podem ser representados através de um sorriso sincero e um simples “bom-dia” para todos os funcionários, ou até mesmo por meio de cartões de cumprimento por promoção, aniversário, data de nascimento, etc.

Vale ressaltar que tais atitudes devem ser sinceras e objetivas e muitas vezes devem ser feitas à vista de todos. Por meio desses pequenos atos, os colaboradores se sentem reconhecidos, elevando sua autoestima, o que ajuda a empresa no alcance de seus objetivos. Em síntese, Brum (2010, p. 199) afirma então que “endomarketing é tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos.”

2.3 Comunicação Interna

Como já foi dito anteriormente, dificilmente uma empresa consegue sobreviver às constantes transformações do mercado se não tiver um canal eficaz de comunicação interna. Para acompanhar essas transformações, muitas vezes é preciso uma mudança na sua cultura. Segundo Chiavenato (2004):

A cultura organizacional reflete a maneira como cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas, e outras idéias que, tomadas juntas, representam o modo particular de uma organização funcionar e trabalhar. (CHIAVENATO, 2004, p.101)

A mudança da cultura organizacional deve acontecer quando os gestores percebem que precisam acompanhar as transformações do ambiente externo e que essas transformações não fazem parte da filosofia de trabalho da empresa. Logo, se ela necessita criar um canal para melhorar a forma como ela se comunica com seus colaboradores, porém possui uma cultura flexível e gestores comprometidos, além de conter idéias positivas em relação à disseminação das informações, então ela terá mais facilidade de construir uma nova cultura. Assim, BUENO (2009, p. 23) afirma que “uma organização terá uma boa comunicação interna quando dispuser também de uma cultura de comunicação.”

Uma organização que possui um estilo tradicional e autocrático tende a sentir maior dificuldade em relação às essas mudanças devido à falta de comprometimento e ineficácia de seu público interno de compreender tal situação e também dela ter uma cultura mais resistente e inflexível. O mesmo autor salienta que “numa organização em que apenas alguns podem falar e a decisão está concentrada em poucas mãos, não há espaço para a construção de uma cultura de comunicação (...)”. (BUENO, 2009, p. 23)

Essa comunicação deve ser feita de modo que o cliente interno possa adquirir informações essenciais para o aperfeiçoamento do seu conhecimento e do seu contato com o cliente externo. Além disso, todos os empregados passam a obter a mesma visão em relação ao negócio da empresa, compartilhando informações, conduzindo homogeneamente a empresa num mesmo destino. Dessa maneira, o processo de comunicação permite que o funcionário se sinta envolvido, motivado e informado sobre os objetivos da empresa, o marketing adotado por ela, expectativas da empresa, dentre outros assuntos. Assim é importante que o processo de comunicação deva estar atrelado à cultura da empresa.

Chiavenato (2008) também afirma que todas as organizações têm de ser formadas com um sistema de comunicação e informação consistentes e não apenas de maneira hierárquica. É preciso que todos estejam envolvidos, desde os funcionários de chão de fábrica até a alta gerência, na comunicação interna, de modo que cada um deve assumir suas responsabilidades através da difusão da informação.

A informação gerada e passada entre os vários canais internos da organização facilita o surgimento do feedback tanto dos colaboradores em relação à execução de todo o trabalho, como da gerência em relação à performance desses mesmos colaboradores, além de melhorar a comunicação entre as pessoas que estão no mesmo nível dentro do organograma da empresa. Fortalecendo essa afirmação, Bueno (2009) explica que:

Uma comunicação interna, apoiada em uma autêntica cultura de comunicação, estabelece canais personalizados para o relacionamento com os públicos internos, obedecendo seus perfis e necessidades, adapta discursos e conteúdos e busca incentivar a participação dos funcionários pelo fortalecimento dos fluxos ascendente e lateral de comunicação. (BUENO, 2009, p.24)

Em vista disso, percebe-se que no endomarketing, a comunicação interna deve ser um processo de troca de informações em várias direções e que essas informações devem ser personalizadas de modo que possam atingir aos diversos tipos de públicos que compõe a organização. O autor (Op. cit.) cita que dentro de um mesmo ambiente, podem haver vários públicos com diferentes perfis. No planejamento de uma cultura voltada para a comunicação, se uma empresa não considerar esses fatores, estará criando um ambiente propício para ocorrer boatos.

Bekin (2004) afirma que quando uma organização não possui sistema eficaz de comunicação interna, o que predominam são os boatos e por consequência a insatisfação. A comunicação deve sempre se antecipar aos ruídos e rumores evitando assim a ocorrência destes. Outros grandes problemas causados por um plano de comunicação ineficiente são a falta de transparência e o estresse provocado pela frustração de estar realizando um trabalho que muitas vezes não se entende qual a sua parcela de importância dentro do processo organizacional como um todo.

Então, para se criar um processo de comunicação interna, Brum (2010) explica que é preciso determinar os canais, instrumentos e quais ações deverão ser tomadas. A autora também enfatiza que o primeiro passo é determinar no mínimo três estruturas:

- Comunicação Interna Corporativa;
- Comunicação Interna Local, e
- Comunicação Face a Face

Na primeira estrutura, a comunicação é feita da empresa para os funcionários, onde são passadas as informações geradas pela empresa, como forma de conscientizá-los que todos fazem parte de um grupo e que cada um é uma peça fundamental o seu desenvolvimento. A comunicação interna local procura difundir as decisões que foram tomadas no cotidiano da empresa ou de cada setor. Já a estrutura de comunicação face a face significa a criação de reuniões entre líderes e liderados com o intuito de repassar os resultados que foram alcançados dentro do período ao grupo, é um processo eficaz, já que essas informações são anunciadas pelo próprio líder, além de se tornar pequena a chance de ocorrer

boatos e ruídos fortalecendo as relações interpessoais e proporcionando uma maior possibilidade de ocorrer feedback. Fundamentado nesse contexto, Cerqueira (2002) enfatiza que:

(...) a empresa que mantém seu pessoal informado sobre custos, lucros, prejuízos, investimentos, evita que essas informações cheguem aos funcionários através de boato e da informação distorcidos que geram insatisfações, reações de inconformismo de abandono e falta de reconhecimento e de valorização. (CERQUEIRA, 2002, p.118)

Brum (2010) também afirma que existem três processos que estão contidos nessas estruturas, são eles:

- Processos interativos;
- Processos de integração e
- Processos informativos.

O processo interativo é considerado um método de comunicação de mão dupla, ou seja, além de receber as informações, os colaboradores também podem tirar dúvidas, fazer críticas e dar suas opiniões de melhoria para a organização, em muitos casos, ele é representado pelas caixinhas de sugestões que ficam distribuídas entre os setores, onde cada funcionário pode depositar papéis com suas idéias, entretanto, poucas dessas idéias são absorvidas pelas empresas e desse modo, os funcionários ficam descrentes em relação ao processo, Brum (2010, p. 148) explica que “poucas são as empresas que estão preparadas para colocar em prática todas as idéias e sugestões que chegam através dos programas interativos.”

Existe também a possibilidade de implantação de programas de ombudsman ou ouvidoria interna, são profissionais que dão respaldo ao gestor de Recursos Humanos para solucionar problemas de conflitos internos. Nesse programa o funcionário possui liberdade de demonstrar sua insatisfação sem medo haver represália por parte de seus superiores, portanto, percebe-se que “para dar certo, um esforço de ombudsman precisa trabalhar três aspectos ligados à confiança: a credibilidade, respeito e a justiça.” (BRUM, 2010, p. 153).

Para Cerqueira (2002, p. 51) “qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada (...)”, assim, nos canais de integração, todas as pessoas que compõem a organização são estimuladas a desenvolverem um convívio harmonioso entre elas, seja em pequenas reuniões ou em grandes eventos internos, de tal modo que a empresa consiga promover a empatia e sinergia entre todos os setores e seus respectivos líderes. Além disso, Brum (2010) enfatiza que essa conexão pode existir também

através da troca de experiências, permitindo que o colaborador possa vivenciar e entender a situação de outra área, nível ou função, bem como conhecer mais de perto realidade de outras unidades da empresa.

Outra função primordial dos canais de integração é contribuir com a adaptação do funcionário que está entrando na empresa, de forma que ele se sinta incorporado ao seu grupo de trabalho e comprometido com os objetivos organizacionais, a empresa precisa, portanto, passar para esse funcionário o quão valorizado é o trabalho em equipe. Além disso, é fundamental que ele receba informações necessárias para conhecer a empresa como um todo e entenda a razão de seu trabalho, não se limitando apenas em saber o que deve ser feito. Ao promover esse tipo de comunicação, a empresa estará criando um ambiente propício para o comprometimento, onde favorecerá o desenvolvimento da afetividade, autoestima e empatia entre os colaboradores. Bekin (2004, p. 72) revela que “agindo assim, a empresa cria as melhores condições para que o funcionário alcance o desempenho esperado.”

Nos processos informativos, existem muitos canais a serem utilizados como forma de melhorar a comunicação e criar um ambiente motivador dentro de uma empresa que adota o endomarketing em seu cotidiano, vai de acordo com a criatividade de seus gestores ou dos responsáveis por tal utilização, além disso, esses canais devem conter instrumentos que transmitam não só a informação, como também a explicação para aquilo que está sendo informado.

Os canais informativos também precisam estar inteiramente ligados a situação da empresa, adequando-se a sua real necessidade e dentro da disponibilidade que a coordenação dará para o processo, ou seja, canais que exijam maior envolvimento deverão ter um acompanhamento maior daqueles que os organizam, caso contrário, não terão sucesso.

Devido à variedade de públicos internos em uma mesma organização, a informação deve ser divulgada através de diversos canais assegurando que ela será entendida por todos, eles podem ser canais impressos ou eletrônicos, logo, Brum (2010) destaca os principais desses canais: e-mail, boletins informativos, jornal eletrônico, revista interna, encartes no jornal/revista interna, jornal de parede, painel de gestão a vista, display de mesa, TV e rádio internos, intranet, mala direta e mídias eletrônicas.

O e-mail, também chamado de correio eletrônico é um canal de difusão de informação comumente usado pelas empresas, porém ele é pouco eficaz, o elevado número de e-mails recebidos diariamente, muitas vezes irrelevantes para a comunicação dentro da empresa, abarrota a caixa de entrada e o que é essencial, nesse caso, é esquecido ou deixado

de lado, outro ponto que precisa ser visto é o tamanho da mensagem enviada para o funcionário, é importante que ela seja sucinta e que desperte o seu interesse.

Pelo fato de ser um canal com limitações, os e-mails podem ser substituídos, em alguns casos, por boletins informativos que são publicações periódicas utilizadas para distribuir as informações tanto para a parte operacional como para administração e que precisam de uma resposta imediata, dessa forma, diferenciando-se dos e-mails. Os boletins também podem ser utilizados, por exemplo, para a divulgação dos resultados de pesquisas realizadas com os funcionários, assim, todos fiquei informados sobre os caminhos da organização, para Las Casas (1999, p. 117) “esta política ajuda aumentar o senso de participação.”

O jornal eletrônico é um canal bastante efetivo quando se considera a abrangência de informação alcançada por ela, trata-se de edições de preferência diárias com notícias e resultados da empresa ou de cada setor, embora esses jornais sejam muitas vezes enviados por e-mail, uma notícia cujo seu nome seja uma manchete que cause impacto, chamando a atenção de quem acessou a página, pode contribuir muito para a eficácia desse instrumento, além disso, já existem no mercado, softwares que possibilitam o acesso a esses jornais sem que haja necessidade de abrir a caixa de e-mails, facilitando ainda mais esse tipo de comunicação.

A revista interna precisa está vinculada com a criatividade, informação e entretenimento, contendo textos leves e de fácil compreensão, possibilitando também a participação do colaborador como, por exemplo, em entrevistas. As revistas são muitas vezes acompanhadas pelos encartes da área de Recursos Humanos, esses por sua vez, possuem o intuito de informar sobre os programas, projetos e processos da área.

O jornal de parede é representando pelos cartazes colocados em forma de mural com notícias semanais ou mensais contendo temas motivacionais ou transmitindo alguma campanha interna, as empresas geralmente usam para divulgar, por exemplo, os aniversariantes do mês. Outro importante canal que está atrelado ao jornal de parede é o painel de gestão à vista, utilizado para que o acompanhamento das metas, desafios e dos resultados alcançados, trazendo informações atualizadas para as pessoas que estão diretamente envolvidas, verificando assim, a sua eficácia dentro do processo. Devido a sua importância em relação às demais informações do jornal de parede, o painel pode ser exposto separadamente.

Para eliminar o excesso de cartazes nas paredes ou murais das empresas, o display de mesa pode ser uma boa alternativa, os displays, normalmente usado para os clientes

externos, como canal interno, além de colaborar com a melhoria da visibilidade do ambiente interno, pois geralmente são representados por folhetos, também divulgam os assuntos do cotidiano da empresa.

A TV interna estabelece um excelente nível de aprendizado e por isso, vem despertando o interesse de várias empresas que utilizaram instrumentos escritos e que buscam consolidar a eficácia de sua comunicação através de um modelo visual e auditivo. Para sua implantação é necessário que haja processos de pesquisa e levantamento dos principais assuntos que podem interessar a cada público interno, por isso, a TV interna é uma ferramenta que exige de seus gestores um maior controle em virtude de sua complexidade, sob a pena de criar o efeito inverso.

Diferente da TV interna, a rádio interna é uma ferramenta que normalmente causa grande impacto negativo para as empresas devido o fato de que poucas pessoas se interessam por mensagens dadas de forma apenas auditiva, além de em muitos casos a mensagem não ser percebida, as rádios podem atrapalhar a concentração dos funcionários transmitindo apenas músicas ou programas desnecessários.

A intranet funciona como uma espécie internet dentro de uma corporação, com acesso restrito apenas aos funcionários e parceiros da empresa, ela “(...) é hoje um dos principais recursos do endomarketing, representando um importante canal de relacionamento entre a empresa e seus colaboradores.” (FERRO; VANTI in BITENCOURT, 2004, p. 216).

A importância da intranet deve-se ao fato de que ela abrange as informações de todos os setores em um único lugar, possibilitando a conexão desses departamentos e das pessoas que nelas atuam, para que todos possam compartilhar os conhecimentos necessários para melhor execução das tarefas. Partindo dessa afirmação, pode-se dizer então, que a intranet, além de ser um canal de informação, pode ser considerada também como um canal de integração. Bekin (2004, p. 65) então reforça essa idéia afirmando que “a intranet permite hoje a integração instantânea da empresa, tornando o processo mais ágil, eficaz e menos propenso a erros.”

É indiscutível o papel determinante da intranet na comunicação interna, pois é uma ferramenta indispensável para a empresa que busca estimular a motivação e o comprometimento dos públicos internos, porém, ela não resolve todos os problemas por si só, Brum (2003, p. 105) então explica que “(...) a intranet deve ser entendida como um canal complementar de Comunicação Interna e não como algo que possa cumprir com a missão de repassar informação isoladamente.”

Outros canais informativos que possuem destaque são: a mala-direta que é utilizada para divulgar mensagens da direção ou da presidência onde nela trata principalmente sobre questões estratégicas e as mídias eletrônicas que podem ser eficazes e intuitivas se aplicadas e controladas corretamente, como por exemplo, painéis luminosos, tela de descanso dos computadores, etc.

Um ponto de destaque dentro da análise dos canais informativos é a importância de se criar de um slogan que permite aos funcionários identificar quando a empresa está se comunicando com eles. Os slogans geralmente são frases de efeito ou ícones, ambos representando o posicionamento interno e os objetivos da empresa ao transmitir determinada mensagem. Cerqueira (2002, p. 62) salienta que “os slogans devem ser incentivadores visuais de uma sinergia já aculturada, buscando o aumento do comprometimento das pessoas”, ou seja, a empresa não deve adotar um slogan que fuja de sua realidade, pois dessa maneira ela não passará credibilidade para seus funcionários e conseqüentemente, criará um ambiente desmotivador.

É importante também compreender que o sucesso da implantação desses canais só ocorrerá dependendo da maneira como eles estão sendo gerenciado, mantê-los sempre atualizados de modo que eles sempre ganhem posição de destaque para os funcionários e não percam credibilidade exige, portanto, de muita dedicação por parte do profissional que irá coordenar a comunicação interna. Além disso, nenhum canal consegue ser completamente eficaz se ele for o único meio de comunicação dentro da empresa, isso se explica pelo fato de que muitos desses canais servem de apoio para outras, todavia, não se faz necessário a implantação de todos, o que importa nesse caso é que os canais adotados para a comunicação sejam suficientes para tornar o funcionário mais próximo da organização. Com base nisso, Brum (2003) destaca que:

Quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e a repassa através de um cartaz colorido, ilustrado e com uma frase de efeito capaz de fazer do conteúdo um fator de motivação, colocando-o num espaço específico para esse tipo de abordagem dentro do Jornal de Parede, está fazendo Marketing Interno. Quando a empresa divulga esse mesmo assunto também através de um anúncio no jornal interno, de um banner na intranet, está fazendo ainda mais Marketing Interno. (BRUM, 2003, p. 95-96)

Em outras palavras, para se estabelecer endomarketing dentro de uma organização através da divulgação de informações, não basta apenas passar a notícia para os colaboradores, mas deve também transmiti-la associada a fatores motivacionais, dentro da capacidade da empresa, mostrando a esses funcionários que cada um é agente fundamental na

execução dos objetivos e metas estabelecidas. Em vista de todas essas análises, enxerga-se claramente que a comunicação interna é a principal ferramenta do endomarketing.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo, apresentam-se os procedimentos utilizados para a construção da pesquisa cujo foco foi elaborar uma análise a respeito das práticas do endomarketing nas principais agências do setor bancário de Campina Grande - PB.

3.1 Tipos de Pesquisa

A classificação do tipo de pesquisa fundamentou-se no critério proposto por Vergara (2005), quanto aos fins e quanto aos meios, segundo o qual argumenta que “a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.” (VERGARA, 2005, p. 47). Portanto, quanto aos fins, o tipo de pesquisa utilizada é caracterizado como descritivo, uma vez que a sua proposta é fazer uma exposição, análise e interpretação dos dados coletados.

No que tange aos meios, Gil (2002, p. 44) enfatiza que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado”, portanto, a pesquisa teve caráter bibliográfico para melhor entendimento em relação à fundamentação teórica apresentada inicialmente, tendo em vista que foram aproveitados livros e artigos disponíveis na Internet a respeito do tema estudado.

O estudo também utilizou a pesquisa de campo que, segundo Vergara (2005) é uma investigação empírica feita no lugar onde acontece ou aconteceu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Esta pesquisa foi realizada no setor bancário de Campina Grande - PB, contemplando suas principais agências.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta dos dados da pesquisa ocorreu no período de 12 à 19 de maio e foi realizada por meio de um questionário. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p.48), o “questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”, ou seja, a utilização de tal instrumento facilitou a coleta dos dados necessários para fundamentar as análises sobre o tema estudado, possibilitando a construção de gráficos para melhor visualização e compreensão dos resultados.

O questionário foi dividido em duas partes. Na primeira parte, haviam 22 (vinte e duas) questões de múltipla escolha cujas respostas estavam organizadas de acordo com a escala de Likert e assim classificadas: nunca, raramente, às vezes, quase sempre e sempre (de 0 á 5 respectivamente), onde as questões 1, 2, 5, 6, 7, 9, 16 e 17 referem-se à comunicação das empresas, as questões 3, 4, 12, 13 e 15 referentes às ações de endomarketing e, por fim, as questões 8, 10, 11, 14, 18, 19, 20, 21 e 22 com relação à percepção dos funcionários diante de algumas ações da empresa e também de sua e relação com a mesma. Na segunda parte haviam 2 (duas) perguntas, sendo uma questão também de múltipla escolha e uma questão aberta, ambas relacionadas aos canais de comunicação utilizados nas agências.

3.3 Universo e Amostra

Em se tratando de universo e amostra, Gil (2002) explica que universo ou população é um conjunto que consiste em elementos que possuem determinadas características em comum. Assim, o universo da pesquisa foi composto pelas agências que compõem o setor bancário de Campina Grande - PB.

Com relação à amostra, Marconi e Lakatos (2002) a define como um subconjunto ou uma parcela desse universo que é selecionada para o estudo. A amostra selecionada foi do tipo não-probabilística, intencional e por acessibilidade. De acordo com Gil (1999), a amostra por acessibilidade é o tipo de amostragem menos rigoroso, visto que o pesquisador escolhe os elementos da pesquisa de acordo com a facilidade de acesso. Portanto, a amostra desse trabalho constituiu no conjunto de colaboradores pertencentes às principais agências dos maiores bancos localizados na cidade que se dispuseram a responder ao questionário. Vale salientar que foram escolhidos cinco bancos, porém, um deles optou por não contribuir com a pesquisa, ficando de fora da análise.

3.4 Tratamento dos Dados

Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa teve caráter quantitativo e qualitativo. Segundo Gil (2002), a pesquisa quantitativa busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. O aspecto qualitativo da análise está implícito na interpretação dos dados e sua co-relação com o referencial teórico abordado.

3.5 Limitações Metodológicas

Dentre as limitações, é possível mencionar a tendenciosidade dos entrevistados, que fazem parte dos estabelecimentos pesquisados, o receio de expressar sua real opinião, mesmo não havendo nenhuma forma de identificação e também pela pouca disponibilidade dessas pessoas em fazer uma pausa em seu trabalho para responder aos questionários, visto que a rotina nas agências bancárias é comumente bastante agitada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos através do questionário aplicado junto aos funcionários das principais agências bancárias de Campina Grande, procurando satisfazer as necessidades originadas após a escolha dos objetivos.

Para definição do objeto da pesquisa, foi necessário inicialmente identificar os principais bancos da cidade de Campina Grande, portanto, cinco bancos foram encontrados, no entanto, suas identidades serão preservadas, passando a serem denominadas por cores: Banco Verde, Vermelho, Amarelo, Azul e Laranja, e por fim, foi escolhida a principal agência de cada um. O Banco Amarelo contou com duas principais agências e o Banco Laranja, por sua vez, optou por não colaborar com a pesquisa, ficando assim, de fora da análise do estudo. Em seguida, buscou-se a informação acerca da quantidade total do quadro de funcionários que fazem parte de cada agência com o intuito de obter um número considerável de questionários respondidos. Assim sendo, os dados são:

- Agência Banco Verde: 25 colaboradores, 18 responderam ao questionário;
- Agência Banco Vermelho: 62 funcionários, 28 responderam ao questionário;
- Agências Banco Amarelo: 66 funcionários, 41 responderam ao questionário;
- Agência Banco Azul: 63 funcionários, 34 responderam ao questionário.

De acordo com os dados apresentados, os pontos resultantes da pesquisa referente à PARTE I do questionário são expostos a seguir:

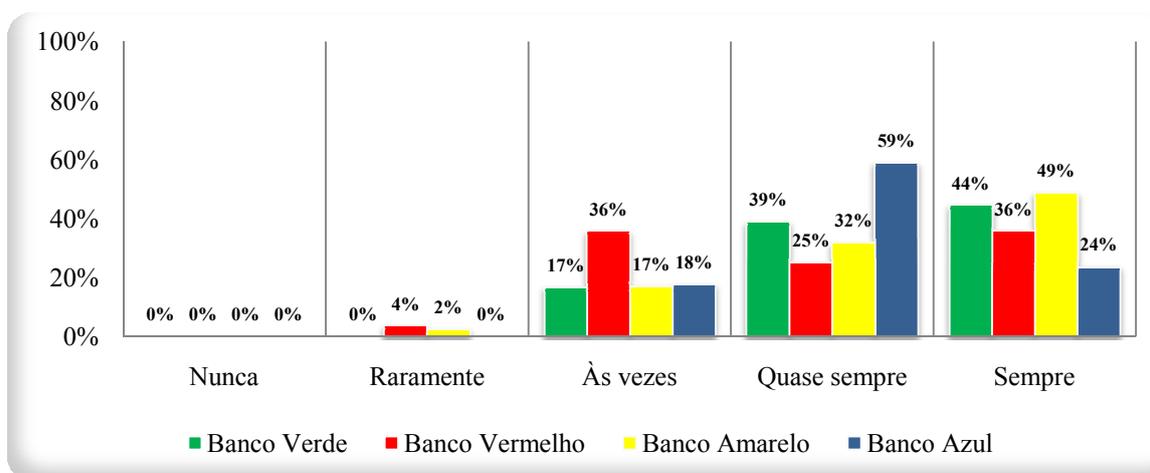


Gráfico 1: Os objetivos e metas são colocados de forma clara para os funcionários?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

É imprescindível que todos os funcionários compreendam com clareza os objetivos e metas da empresa na qual trabalha, para que desse modo, suas tarefas sejam exercidas com coerência e de acordo com o que a empresa deseja. Além disso, quando estes são passados de forma transparente, proporciona aos colaboradores a percepção da importância de seu papel dentro da organização, tornando-os motivados a cumprir o que foi estabelecido.

Com base no **gráfico 01**, percebe-se que as agências dos bancos Verde e Amarelo conseguem apresentar índices satisfatórios, nota-se também que apenas 17% de seus funcionários percebem que às vezes a informação sobre metas e objetivos é passada de forma clara, assim como o Banco Azul que apresentou apenas 18% nessa classificação. No entanto, o mesmo Banco Azul, embora tenha exibido um bom resultado, mostra predominância de funcionários que acusam que quase sempre essas informações são claras, 59%, logo, percebe-se que ainda precisa ser melhorado de modo que elas se tornem um pouco mais compreensíveis.

Para o Banco Vermelho, que exibe o pior índice no gráfico, entende-se que a porcentagem alta de 36% no quesito “às vezes” e 4% no quesito “raramente”, demonstra que a instituição ainda não consegue passar com transparência o que se deseja, podendo acarretar sérios problemas com a execução de suas tarefas, dificultando o alcance dos objetivos e metas, além da harmonização destes com os dos colaboradores.

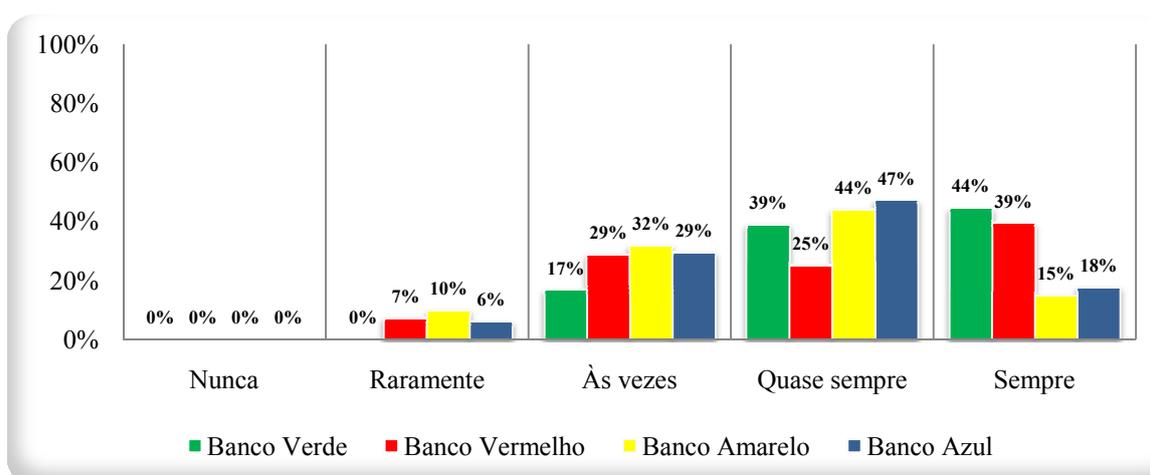


Gráfico 2: O banco mantém os funcionários bem informados sobre os produtos e serviços?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O **gráfico 02** mostra que, com exceção do Banco Verde, os demais bancos apresentam certa dificuldade em informar sobre seus produtos ou serviços aos seus

colaboradores, embora todos tenham apresentado porcentagem superior a 50% somando os quesitos “quase sempre” e “sempre”. É importante que essas agências procurem cada vez mais melhorar nesse tipo de informação para que os seus funcionários consigam transmitir da melhor forma os benefícios de seus serviços para os clientes.

Essa situação muitas vezes se deve ao fato de que o banco é uma instituição com uma grande variedade de produtos e serviços, e que alguns passam despercebidos ou até mesmo não fazem parte do setor de alguns funcionários, nesses casos, é comum acontecer de o cliente ficar sendo repassado de pessoa para pessoa até chegar naquela que possui mais informação, isso torna o atendimento exaustivo e, normalmente, causa uma má impressão do cliente com o banco.

O funcionário que não é bem informado sobre o que vende não se sentirá motivado e não conseguirá ser convincente para os clientes. Além disso, é preciso que os produtos ou serviços oferecidos pela empresa sejam “vendidos” primeiro ao seu público interno com o intuito de torná-lo comprometido, melhorando assim a qualidade do atendimento, logo, se essas informações não são passadas da maneira correta para os colaboradores, pode-se concluir que estes também não passarão da forma certa para os clientes externos.

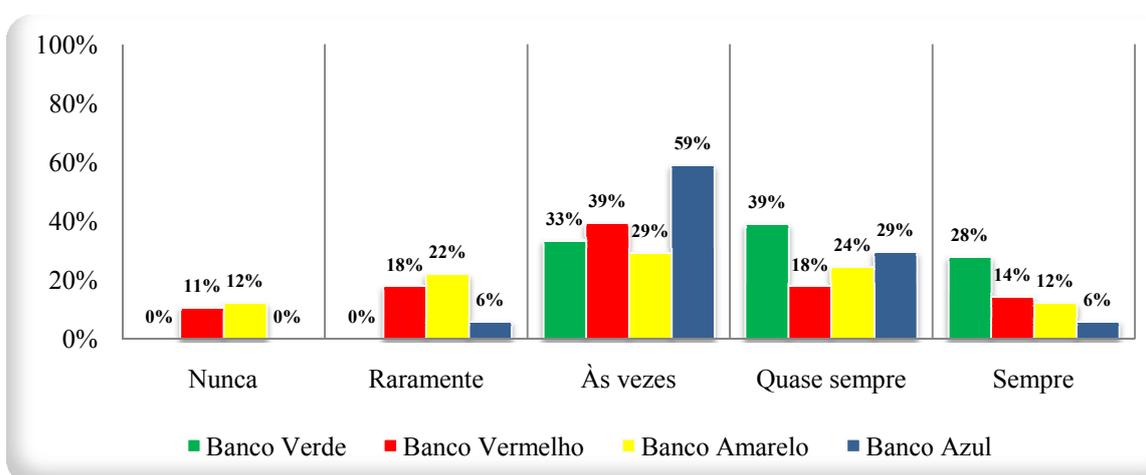


Gráfico 3: Você se sente reconhecido e valorizado pelo banco?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Bekin (2004) ressalta que o reconhecimento do trabalho e valorização do indivíduo fazem parte das expectativas básicas dos funcionários. Ao verificar o **gráfico 03** percebe-se que há um aspecto preocupante entre todas as agências pesquisadas, visto que essa questão é um dos pontos principais que o endomarketing aborda.

O gráfico revela que o Banco Verde, mesmo com melhor desempenho dentre os demais, aparece com 28% de seus funcionários se sentindo totalmente valorizados e 39% quase sempre, porém 33% ainda acham que apenas às vezes isso ocorre, número considerado alto, visto que uma das premissas do endomarketing é provocar constantemente nos funcionários o sentimento de valorização e reconhecimento para que possa se sentir comprometido com a empresa.

Os outros bancos pesquisados ofereceram um índice insignificante de no máximo 36% de funcionários que se sentem sempre ou quase sempre reconhecidos pela organização, o Banco Azul apresentou expressivos 59% de funcionários que se sentem às vezes valorizados, e os bancos Vermelho e Amarelo obtiveram altos índices negativos, já que somando as respostas “raramente” e “nunca” cada um revelou 29% e 34% respectivamente.

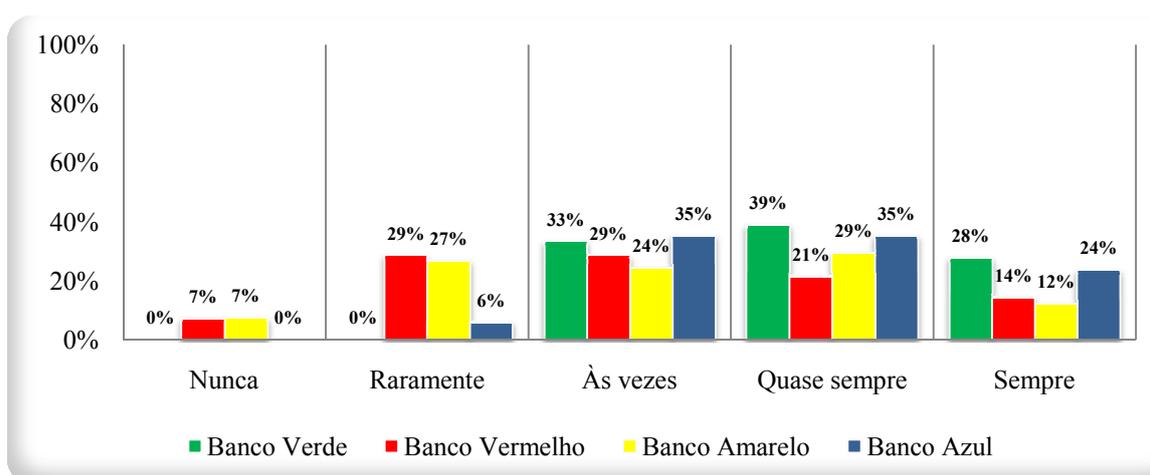


Gráfico 4: Você considera justa a distribuição de tarefas no seu departamento ou setor?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Para criação de um ambiente motivador, o endomarketing destaca a importância que deve ser dada às equipes, proporcionando estímulos às parcerias, à cooperação e à lealdade, além de valorizar o indivíduo dentro grupo. A má distribuição das tarefas provoca sobrecarga para os funcionários, podendo desmotivá-los, comprometendo o desenvolvimento da equipe.

Dentro desse contexto, analisando o **gráfico 04**, nota-se que os bancos Verde e Azul são bem semelhantes, onde 67% e 59% de seus funcionários respectivamente consideram que sempre ou quase sempre a distribuição de tarefas é justa, número que pode ser considerado regular em comparação aos funcionários que às vezes percebem (33% e 35%). Com relação aos bancos Vermelho e Amarelo, o gráfico aponta uma percepção ruim de

seus funcionários, onde a agência do banco Vermelho possui 36% dos respondentes que nunca ou raramente consideram justo e a agência do Banco Amarelo 34%.

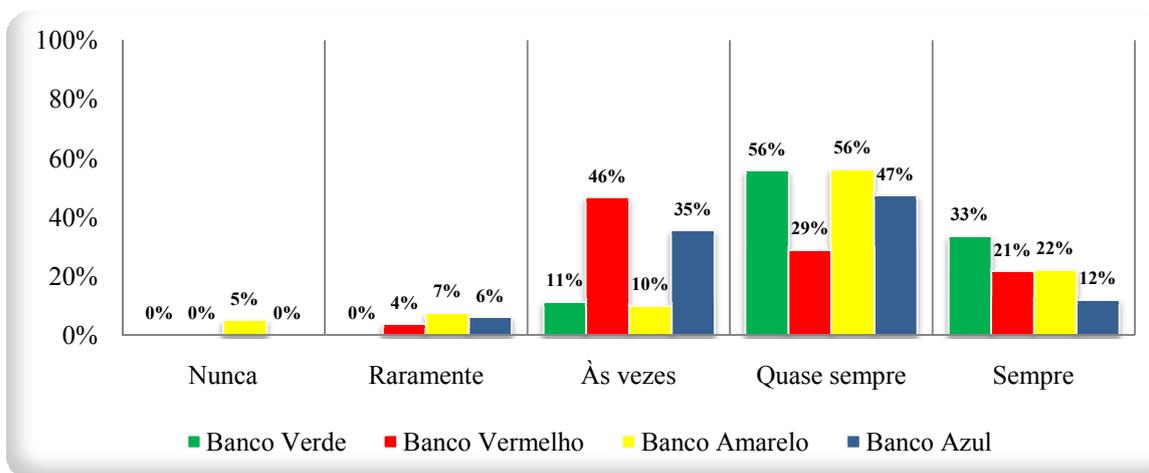


Gráfico 5: O banco consegue manter uma comunicação clara e objetiva com os funcionários?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O **gráfico 05** aponta que as agências pesquisadas não mantêm uma comunicação clara e objetiva de forma constante, apresentando porcentagens baixas de funcionários que declaram que as mesmas sempre conseguem manter, havendo a necessidade de um trabalho mais eficaz no planejamento e execução de tarefas e ferramentas de endomarketing.

O Banco Verde possui a melhor percepção de seus funcionários, com 56% deles admitindo que quase sempre o mesmo consegue se comunicar de forma transparente e 33% sempre, totalizando 89%. Assim como o Verde, o Banco Amarelo também revelou 78% nas mesmas respostas, porém foi o único banco a ter funcionários que responderam “nunca”. A pesquisa ainda indica que o Banco Azul obteve modestos 12% na resposta “sempre” e um índice de 35% “às vezes”. Porém, o pior resultado encontrado na análise foi o do Banco Vermelho, no qual apenas a metade dos colaboradores disse que quase sempre ou sempre o banco consegue dispor de uma comunicação clara e objetiva com seus funcionários.

A partir da exposição do gráfico, entende-se que muitas ações precisam ser melhoradas com o intuito de facilitar a compreensão das mensagens, de forma que contenha palavras de fácil assimilação propiciando a todos um maior acompanhamento das atividades da organização. Com relação ao Banco Vermelho, é preciso reavaliar sua forma de se comunicar com seu público interno, visto que a comunicação é o pilar que rege a eficácia dos projetos de endomarketing, portanto, é vital tornar as informações transparentes.

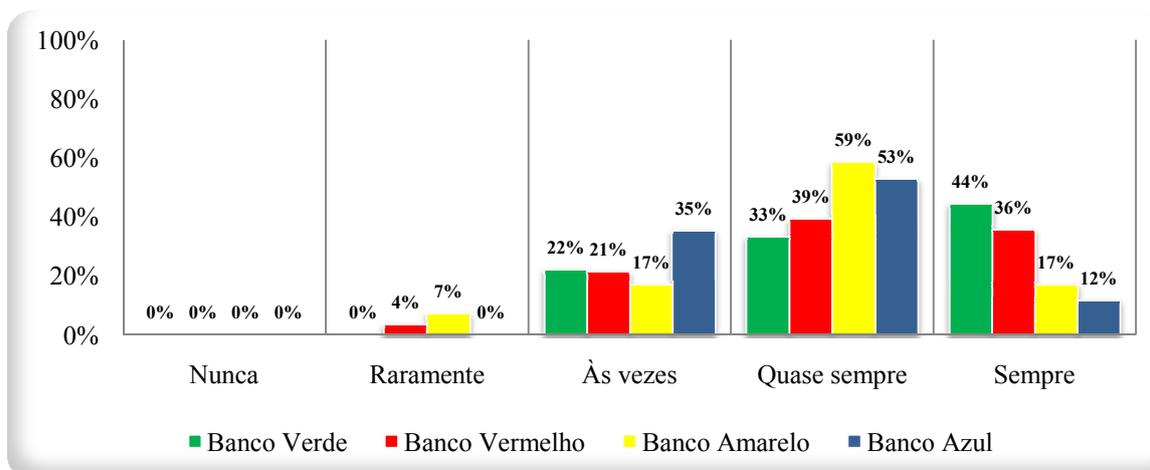


Gráfico 6: Você conhece bem as normas e regulamentos do banco?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O ponto de partida para as empresas que desejam implantar os projetos estratégicos do endomarketing, ou até mesmo aquelas que procuram apenas manter seus funcionários comprometidos e motivados, é a divulgação de suas normas e regulamentos, ambos ligados diretamente aos valores estabelecidos por elas. As normas determinam e orientam os funcionários para ações e decisões que condizem com os valores organizacionais, além de facilitar a integração entre as pessoas.

O resultado do **gráfico 06** mostra que os bancos possuem certa preocupação de informar ao seu público interno os regulamentos que regem a organização, apresentando índices com maior predominância nas respostas “quase sempre” e “sempre”, contudo, diante da importância dessa questão, faz-se necessário que as agências busquem melhorar ainda mais, visto que o Banco Amarelo possui apenas 17% de funcionários e o Banco Azul 12% que afirmam que sempre conhecem as normas da sua empresa, número baixo com relação à aos funcionários que quase sempre conhecem, o Banco Azul ainda apresenta uma margem alta de funcionários que dizem conhecer às vezes, 35%. Os bancos Verde e Vermelho exibiram índices semelhantes e equilibrados entre as respostas.

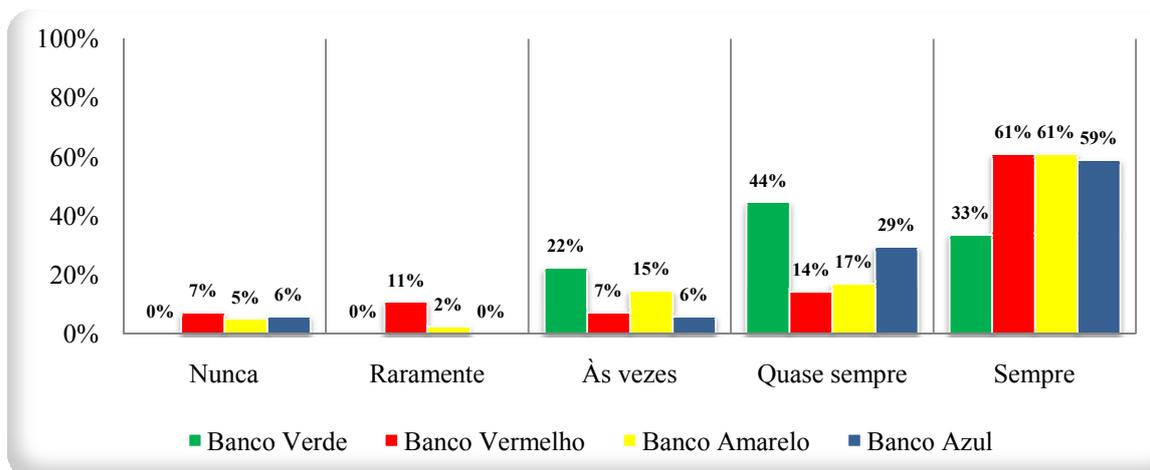


Gráfico 7: O Banco disponibiliza aos funcionários um canal para reclamações e/ou sugestões?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Ao dispor de canais que facilitem a comunicação com o seu funcionário, a empresa estará mostrando que todos fazem parte da organização e que suas idéias são muito importantes para ela. É fundamental criar canais de sugestões e críticas com acesso a todos os funcionários, uma vez que a avaliação de suas opiniões dará à empresa ou aos líderes mais próximos, uma real situação do que está acontecendo internamente e, dessa forma, poderá corrigir possíveis deficiências ou insatisfações.

Na análise do **gráfico 07**, identifica-se que, embora alguns funcionários nunca perceberam um canal disponível para suas críticas ou sugestões, os bancos mostraram bom resultado na pesquisa. Percebe-se também que os bancos que se destacaram positivamente, como o Vermelho, Amarelo e Azul são os mesmos que também possuem funcionários que nunca tiveram acesso a esse tipo canal.

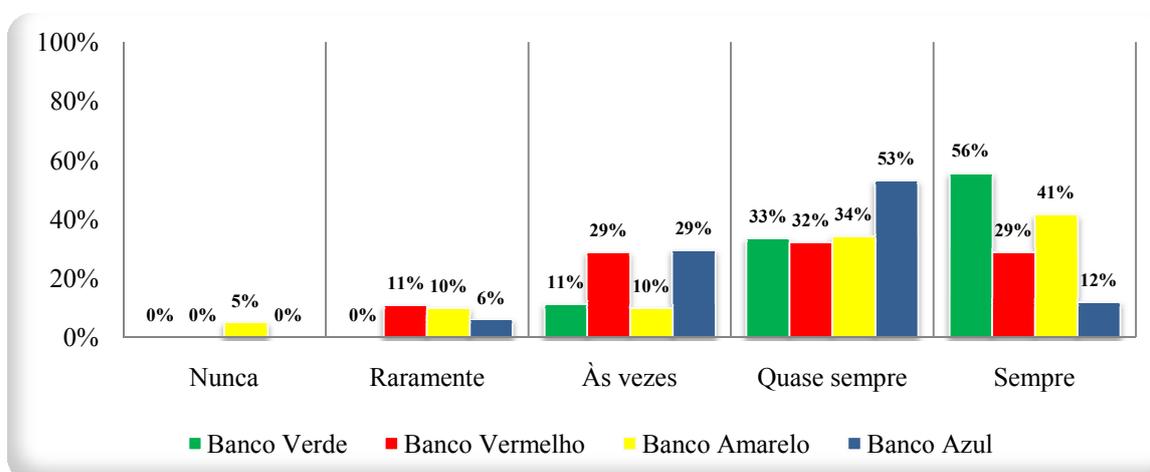


Gráfico 8: Você sente que tem oportunidade para crescer profissionalmente neste Banco?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O colaborador ao perceber que tem a oportunidade de crescer dentro da empresa, se sentirá motivado ao ver que seu trabalho está sendo reconhecido e, conseqüentemente, terá um desempenho melhor em suas atividades, gerando ganhos de produtividade para a empresa.

O **gráfico 08** mostra que o Banco Verde teve o melhor resultado na avaliação, com 89% de seus funcionários que sempre ou quase sempre sentem a chance de crescer dentro do banco. O Banco Azul obteve 53% “quase sempre”, e mostrou que 29% apenas às vezes percebem essa oportunidade. O Banco Amarelo, apesar de ser o único que apresentou resultado na resposta “nunca”, também teve um bom desempenho na análise, já que 75% de seus colaboradores sempre ou quase sempre crêem que podem se desenvolver na instituição. O Banco Vermelho revela equilíbrio entre as respostas “às vezes” e “sempre”, além de apresentar 11% no quesito “raramente”.

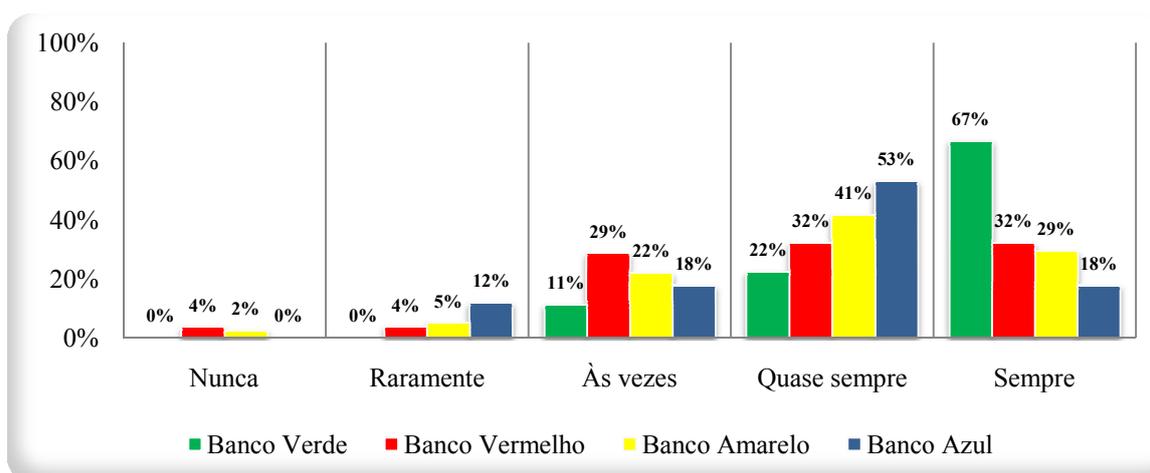


Gráfico 9: Os canais de comunicação interna do Banco são acessados sem complicação?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Para que a comunicação seja eficaz, não basta apenas que a organização disponha de vários canais, é preciso que eles sejam de fácil acesso e sem complicação, melhorando a compreensão daqueles que os utilizam.

Na análise do **gráfico 09**, é perceptível nitidamente que o Banco Verde mostrou bons resultados, com 67% dos colaboradores afirmando que os canais sempre são acessados sem complicação e 22% quase sempre. Já com relação aos outros bancos, conclui-se que existe a necessidade de promover melhoramentos, tendo em vista que o Banco Amarelo teve 22% de funcionários alegando que às vezes o acesso aos canais é complicado, o Banco Azul 18%, além de exibir 12% que responderam “raramente”, contudo, ambos apresentaram predominância nas respostas “quase sempre” e “sempre”.

Já o resultado mostrado pelo Banco Vermelho demonstra certo equilíbrio entre as respostas “às vezes” e “sempre”, ainda obteve um total de 8% daqueles colaboradores que responderam “nunca” ou “raramente”.

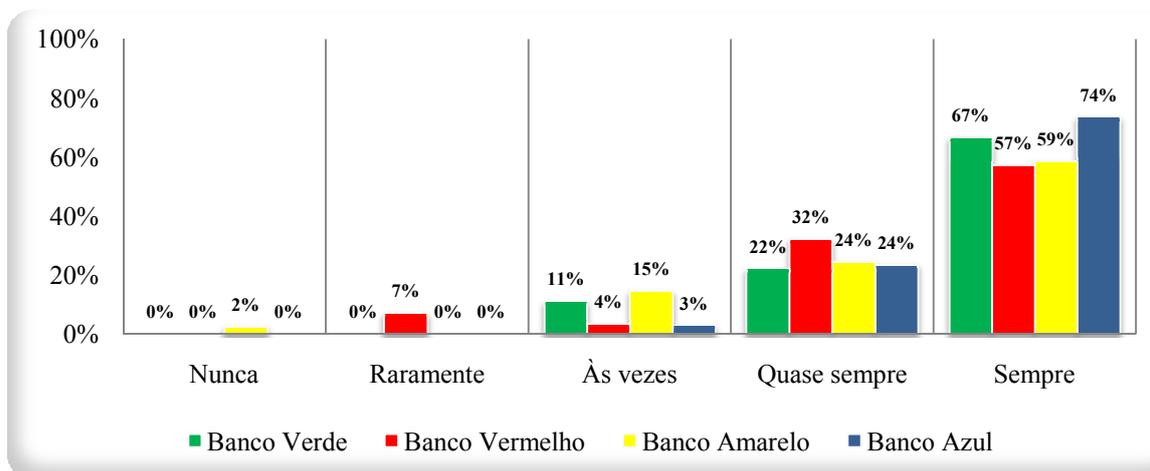


Gráfico 10: Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

De acordo com o **gráfico 10**, todos os bancos possuem em sua grande maioria, funcionários que se relacionam bem entre si, apresentando porcentagem quase em sua totalidade nas respostas “quase sempre” e “sempre”. Em muitos casos, isso ocorre devido ao fato que nas agências bancárias as pessoas estão em constante interação umas com as outras, seja nas trocas de informações ou nas conversas informais.

Essa integração é essencial para estimular essas pessoas a trabalharem em equipe e assim, criar sinergia na execução das tarefas.

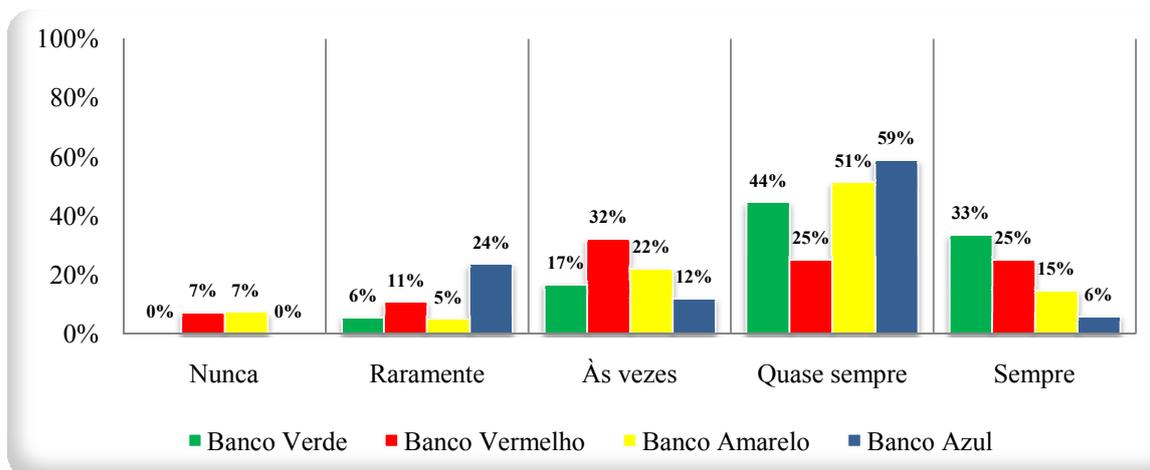


Gráfico 11: Os benefícios oferecidos pelo Banco suprem as suas necessidades?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

A prática de oferecer benefícios, visando promover a qualidade de vida e satisfazer as necessidades de seu público interno, pode ser uma estratégia bastante eficaz para conquistar o comprometimento de seus funcionários. Benefícios justos e espontâneos geram motivação que, por sua vez, gera ganhos de produtividade para a empresa.

O **gráfico 11** mostra que o Banco Verde possui o melhor resultado dentre os bancos pesquisados, apresentando 44% e 33% nas respostas “quase sempre” e “sempre” nessa ordem, o Banco Amarelo obteve porcentagem em todas as respostas, com destaque para 66% dos funcionários afirmando que quase sempre ou sempre os benefícios suprem as suas necessidades, o Banco Azul exibiu 65% nessas mesmas respostas, porém, o que mais evidenciou nas afirmações de seus funcionários foi que apenas 6% deles declaram que os benefícios sempre atendem suas carências. Com relação ao Banco Vermelho, com 32% respondendo “às vezes”, 18% “raramente” ou “nunca”, somando esses valores, percebe-se que metade dos funcionários pesquisados no banco não está satisfeita com os benefícios dados pelo banco

É importante que a empresa procure satisfazer as necessidades de seus funcionários, visto que muitos aspectos podem estimular a motivação nas pessoas, mas nunca as farão por completo, é preciso, portanto, entender as peculiaridades que existem em cada um deles.

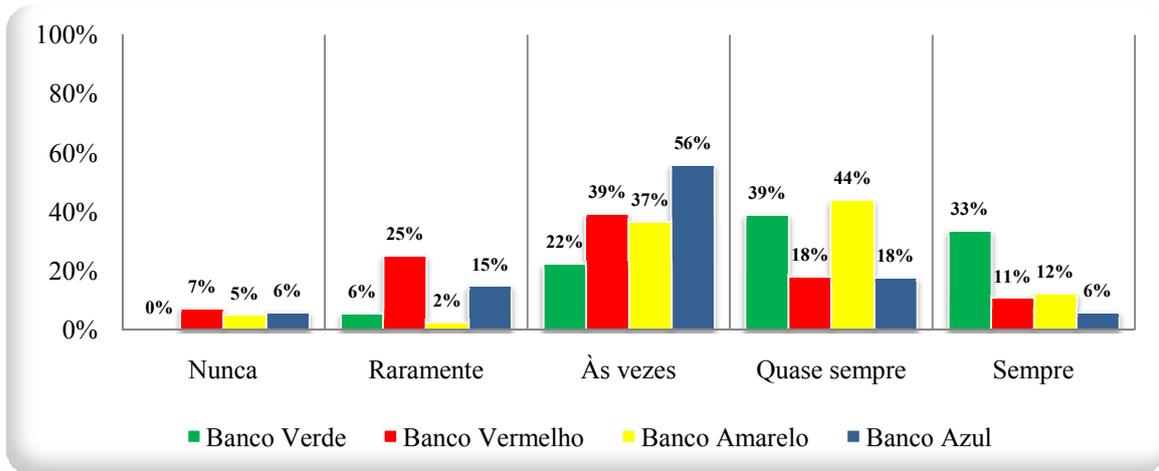


Gráfico 12: O Banco promove eventos e atividades visando à integração dos funcionários?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O **gráfico 12** demonstra que nem todos os bancos possuem o foco voltado para o fortalecimento das relações interpessoais, o Banco Verde novamente apresenta o melhor desempenho na pesquisa com 72% nas respostas “quase sempre” e “sempre”. O Banco Azul mostra apenas um resultado de 24% nas mesmas respostas e 56% na resposta “às vezes”. No Banco Amarelo, discretos 44% afirmam que “quase sempre” e ainda 37% dizem que essas atividades ou eventos acontecem às vezes. Nos resultados no Banco Vermelho, as respostas entre “nunca” e “às vezes” somados, dão o valor preocupante de 71%.

Diante de tal fato, conclui-se que o bom relacionamento entre os funcionários mostrado no gráfico 10, nem sempre é resultado da preocupação dos bancos em promover essa integração, partindo dos funcionários, portanto, essa iniciativa de se relacionar uns com os outros.

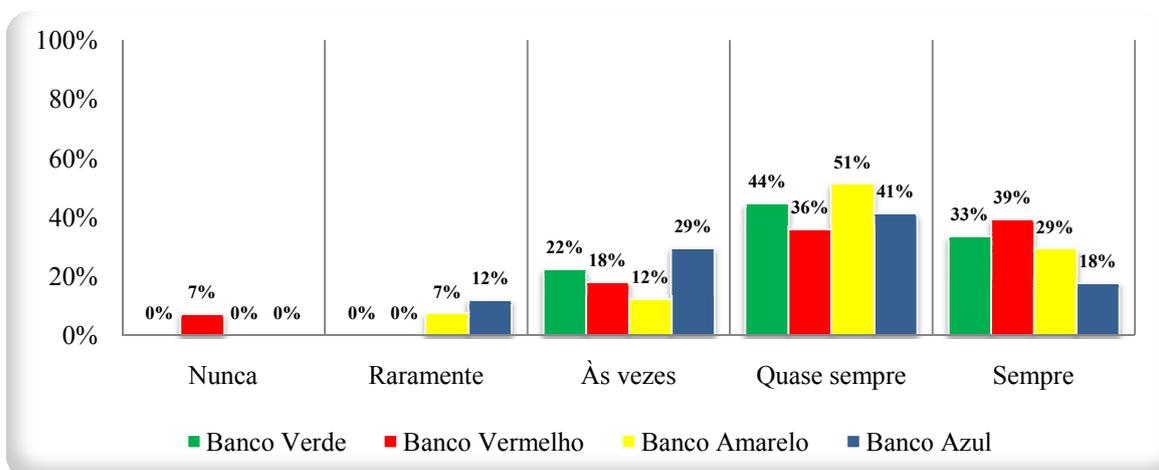


Gráfico 13: Os treinamentos oferecidos pelo Banco melhoram o seu desempenho no trabalho?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Os bancos sempre desenvolvem treinamentos e cursos, a fim de aprimorar o desempenho de seus profissionais em suas atividades, tornando-os responsáveis, proativos, e capazes de resolver diversos problemas dentro da organização com criatividade. Os treinamentos também são essenciais para os funcionários que estão iniciando suas atividades na empresa, transmitindo a essas pessoas as informações necessárias para deixá-los preparados para o ambiente de trabalho, além de buscar integrá-los à equipe para melhores resultados.

O **gráfico 13** mostra que os treinamentos oferecidos por esses bancos normalmente melhoram seu desempenho, pois todos os bancos apresentaram, em sua maioria, funcionários afirmando que quase sempre ou sempre isso acontece. O Banco Azul obteve um resultado menos satisfatório, com um índice de 41% na soma das respostas “raramente” e “às vezes”, valor esse igual aos que responderam “quase sempre”.

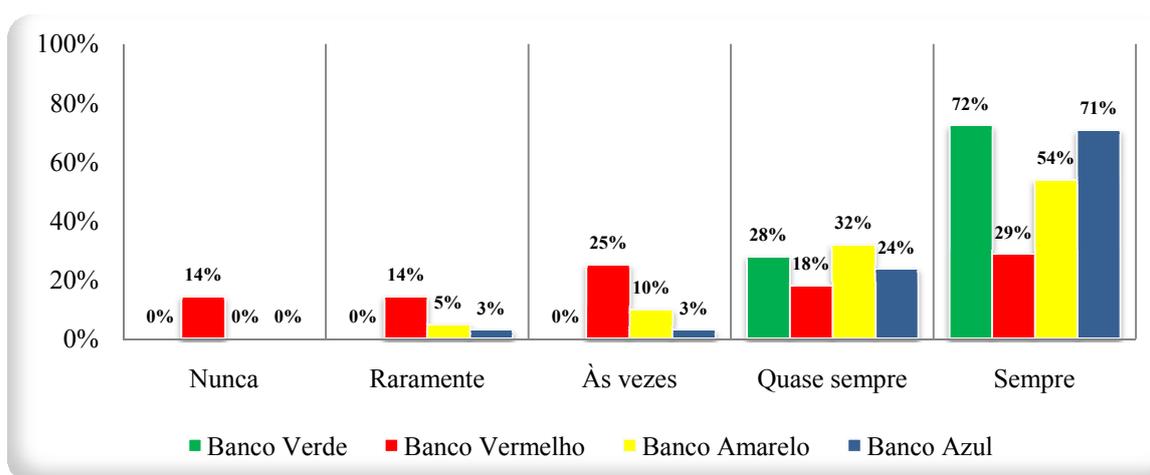


Gráfico 14: Você tem um bom relacionamento com seu superior imediato?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Com base no gráfico 14, percebe-se que a maioria das agências estudadas desfruta de um bom relacionamento entre o colaborador e sua chefia, os bancos Verde e Azul destacaram-se com porcentagens de 100% e 95% de funcionários que afirmam sempre ou quase sempre ter uma boa relação com seu superior, o Banco Amarelo vem em seguida, com 86% nas mesmas respostas. O Banco Vermelho, por sua vez, revelou índices preocupantes de 28% daqueles que dizem que nunca ou raramente tem um bom relacionamento e 25% que às vezes desfruta de uma boa relação com seu chefe imediato, ou seja, a soma das respostas “quase sempre” e “sempre” não atinge sequer a metade dos colaboradores pesquisados.

É preciso que líderes e subordinados estejam engajados com os propósitos da empresa, a conservação de um bom relacionamento é, portanto, item básico de manter uma comunicação eficaz, além disso, ninguém se sentirá motivado recebendo ordens de alguém que não se relaciona bem, podendo gerar, inclusive, problemas com insubordinação, comprometendo seriamente os rumos da empresa. Portanto, conclui-se que a necessidade de melhorias é nitidamente percebida para o Banco Vermelho.

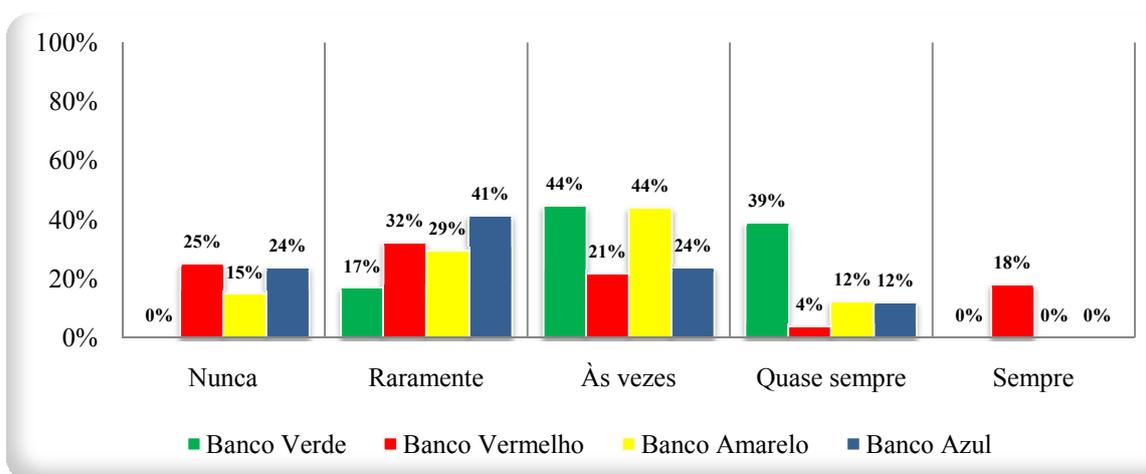


Gráfico 15: O Banco tem algum programa destinado à integração da família dos funcionários?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Programas de integração da família podem ser representados por diversas ações que aproxima esta dos colaboradores da empresa com o intuito de motivá-los, tornando-os mais comprometidos com os objetivos organizacionais. Esses programas podem ser eventos ou festas, que promovem as relações entre a família e a empresa, ou em forma de apoio, incentivo ou patrocínio em ações que visam melhorar a qualidade de vida e até mesmo aumentar a renda familiar.

Diante das respostas de seus funcionários analisadas no **gráfico 15**, as agências pesquisadas não possuem esse tipo de preocupação, o Banco Verde, apresentou 39% na resposta “quase sempre” e 44% “às vezes”, o Banco Vermelho foi o único a possuir porcentagem na resposta “sempre”, porém, somadas as respostas “nunca” e “raramente” o banco obteve 57%, o Banco Azul indicou 65% nessa mesma soma. O Banco Amarelo indicou 44% na resposta “às vezes” e a mesma porcentagem na soma “nunca” e “raramente”.

Os bancos sempre promovem ações que visam melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, contudo, devido ao baixo índice na percepção do próprio público interno,

entende-se que as agências da cidade não disponibilizam tais programas ou as informações essenciais para sua divulgação, não estão sendo passadas da forma correta.

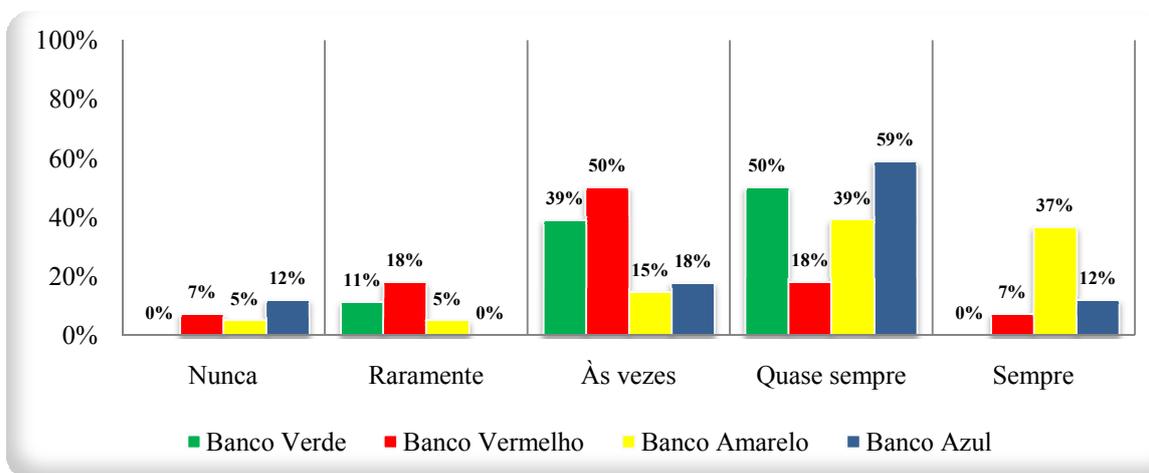


Gráfico 16: Você considera que há excesso de informações que dificultam o seu trabalho?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O **gráfico 16** aponta que a maioria dos funcionários dos bancos Verde, Amarelo e Azul percebe “quase sempre” e “sempre” o excesso de informações dentro da empresa, destacando o Banco Amarelo com 37% dos funcionários que consideram que sempre há excesso e 39% quase sempre, já os bancos Verde com 50% e Azul com 59% obtiveram maior representatividade na resposta “quase sempre”. O Banco Vermelho ainda apontou equilíbrio nas respostas, mostrando que 50% de seus colaboradores apenas às vezes consideram excessiva a quantidade de informações.

O excesso de informações identificado na análise ocorre pelo fato de que os bancos possuem muitos canais de comunicação para informar sobre seus diversos tipos de serviços ou produtos, a preocupação exagerada em manter a informação acerca das questões organizacionais, acarreta no seu público interno uma maior dificuldade em entendê-las.

Possuir muitos canais de comunicação não significa que a organização conseguirá repassar a informação de forma eficaz, é preciso apenas que os canais disponíveis, mesmo que poucos, sejam objetivos e transparentes.

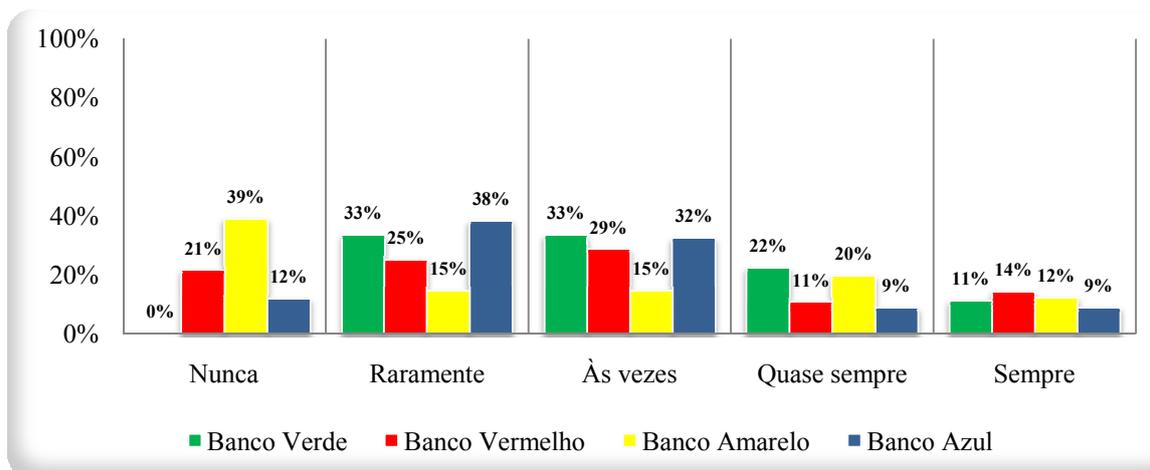


Gráfico 17: Você participa na definição da metas e planos de ação do seu departamento?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

A participação nos planejamentos do setor na qual trabalha proporciona aos funcionários a percepção de sua importância dentro da empresa, tornando-os mais comprometidos com o negócio, além disso, esse envolvimento melhora o desempenho do profissional, dando uma maior liberdade de expor suas idéias e criatividade.

Na análise do **gráfico 17**, no entanto, verifica-se a pouca participação dos funcionários na tomada das decisões de seu departamento com todas as empresas apresentando índices baixos. O resultado encontrado deve-se ao fato de que o planejamento é executado pela alta gerência e as decisões são repassadas aos gestores, cabendo a eles a delegação das atividades, portanto, o motivo de os bancos terem apresentado uma avaliação regular no gráfico 04, cuja questão abordou a distribuição justa das tarefas, provavelmente se deve á pouca participação dos funcionários na tomada de decisão, visto que o envolvimento dessas pessoas poderia sanar esse tipo de problema.

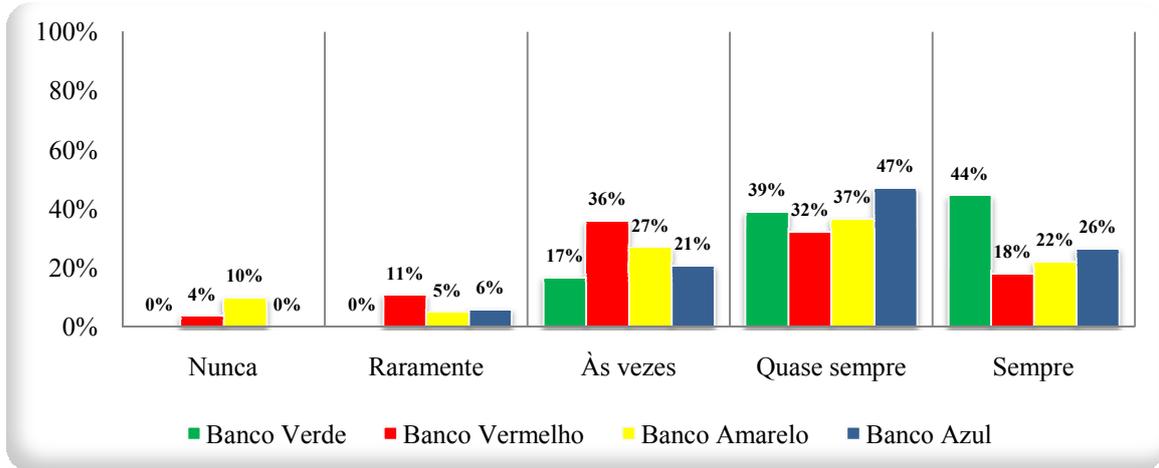


Gráfico 18: De um modo geral você está satisfeito com o seu ambiente de trabalho?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Diante do que já foi exposto, o **gráfico 18** avalia o grau de satisfação dos funcionários de cada agência e verifica, portanto, que o melhor desempenho na avaliação de seus funcionários foi o do Banco Verde, com 83% afirmando está sempre ou quase sempre satisfeito, o Banco Azul obteve uma porcentagem baixa de 26% dos colaboradores que sempre se sentem satisfeitos na empresa, porém, exibiu uma porcentagem de 73% no total das respostas “quase sempre” e “sempre”.

Os funcionários do Banco Amarelo acusam que 15% nunca ou raramente estão satisfeitos e 27% às vezes sentem satisfação no seu trabalho. O Banco Vermelho exprime 50% de funcionários sempre ou quase sempre satisfeitos, a outra metade abrange as respostas “nunca”, “raramente” e “às vezes”, este último com 36% dos funcionários do banco. Conclui-se, por conseguinte, a necessidade de um rearranjo no clima organizacional, visto que a satisfação dos funcionários para qualquer empresa é vital para o bom funcionamento de suas atividades.

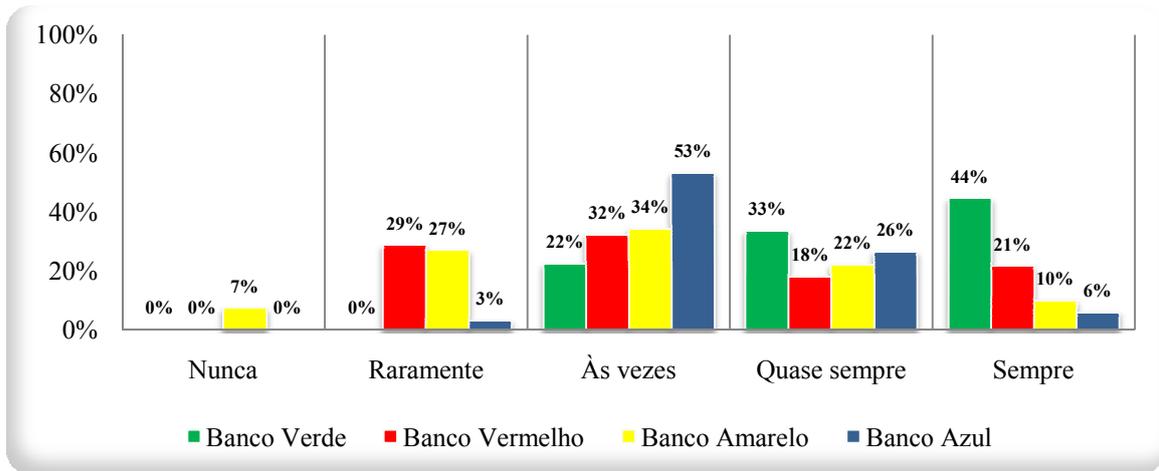


Gráfico 19: Você acredita que o Banco realmente se preocupa em motivar os funcionários?
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

No **gráfico 19**, com exceção dos funcionários do Banco Verde, todos os bancos exibiram resultados insatisfatórios, visto que a percepção do funcionário em relação ao aspecto motivação é de grande importância para o comprometimento destes com os objetivos da empresa.

Ao somar as respostas “quase sempre” e “sempre”, o Banco Vermelho apresentou 39%, já 29% afirmam que raramente o banco tem essa preocupação e 32% declaram que acreditam às vezes. O Banco Azul obteve 53% de seus funcionários que ficaram indecisos quanto ao seu empenho em mantê-los motivados, respondendo, portanto, que às vezes acreditam nessa preocupação. Com relação ao Banco Amarelo, 34% dos funcionários alegam nunca ou raramente acreditar e 34% às vezes, a soma das respostas “quase sempre” e “sempre” para esses dois últimos bancos chegam à apenas 32%. Entende-se que é preciso fazer melhorias com o intuito de conquistar credibilidade dos seus colaboradores.

Embora algumas empresas não estejam conseguindo transmitir as informações de forma eficaz, há uma maior preocupação na comunicação do que na motivação de seus funcionários, haja visto que o gráfico 03 indica que os funcionários se sentem pouco valorizados e reconhecidos pelas empresas. Os índices revelam números preocupantes, pois se a empresa não procura satisfazer seus funcionários, dificilmente eles se comprometerão com a empresa.

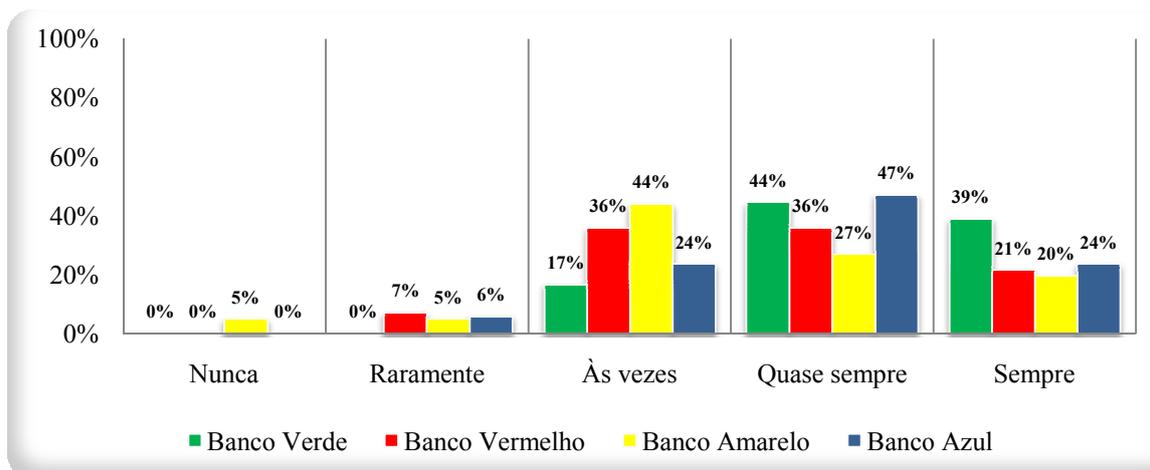


Gráfico 20: O Banco desfruta de uma boa imagem perante os funcionários?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O **gráfico 20** mostra que o Banco Verde possui uma boa imagem perante seus funcionários, visto que apenas 17% destes declaram que às vezes isso ocorre, enquanto os 83% restantes se situam nas respostas “quase sempre” e “sempre”. O Banco Azul concentrou a maior parte de suas repostas no item “quase sempre” com 47% e uma igualdade nos itens “sempre” e “às vezes”, ambos com 24%.

Por outro lado, os bancos Vermelho e Amarelo exibem problemas com relação a sua imagem para grande parte de seus colaboradores, o gráfico revela 36% dos funcionários do Banco Vermelho afirmando que o banco possui às vezes uma boa imagem, assim como aqueles que dizem “quase sempre”, ainda 7% declaram raramente. Com relação ao Banco Amarelo, a empresa com pior avaliação dentre os quatro, revelou porcentagem expressiva de 44% de funcionários que alegam que imagem da instituição apenas às vezes é boa, ainda indicando 10% nas respostas “nunca” e “raramente, percebe-se, portanto, que o número de colaboradores que avaliaram positivamente a empresa amarela, não chega à metade. O resultado encontrado deve-se provavelmente ao fato de que essas empresas não procuram estimular a motivação dos seus funcionários, os bancos Vermelho e Amarelo receberam algumas afirmações negativas durante a análise da pesquisa, o que pode acarretar também em uma imagem interna realmente comprometida.

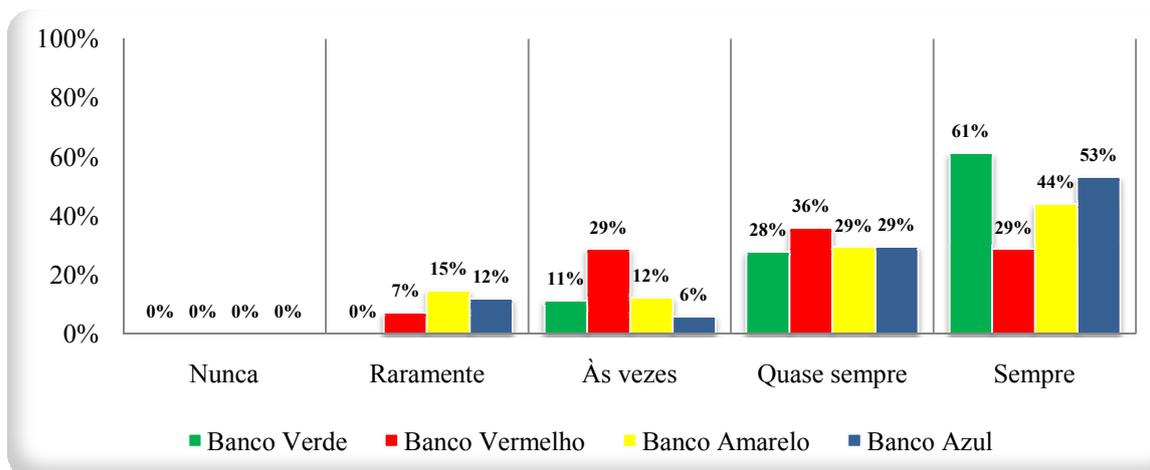


Gráfico 21: Você sente orgulho de trabalhar neste Banco?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O **gráfico 21** mostra que apesar de alguns problemas indicados no decorrer da análise, percebe-se que a maioria sente-se orgulhoso por fazer parte da organização. Apesar de alguns funcionários considerarem que seu banco não possui uma boa imagem para eles (gráfico 20), os bancos possuem status e uma imagem perante a sociedade que permitem ao funcionário gozar de certo prestígio. Conseguir um emprego no setor bancário, em muitos casos, significa ter sido aprovado em um processo de seleção bastante competitivo e por isso, proporciona às pessoas orgulho de fazer parte de uma equipe cobiçada por tantos, mesmo que essa boa imagem seja apenas externa.

O Banco Verde destaca-se novamente pela avaliação positiva de seu público interno, 89% considera que sempre ou quase sempre sente orgulho por fazer parte da empresa e apenas 11% afirmam às vezes. Os bancos Amarelo e Azul, apesar de exibirem índices positivos, mostraram funcionários que raramente sentem orgulho, 15% e 12% respectivamente. O Banco Vermelho possui em torno de 65% dos funcionários sempre ou quase sempre orgulhosos, 29% às vezes e 7% raramente, de todos os bancos, foi o que menos se destacou positivamente.

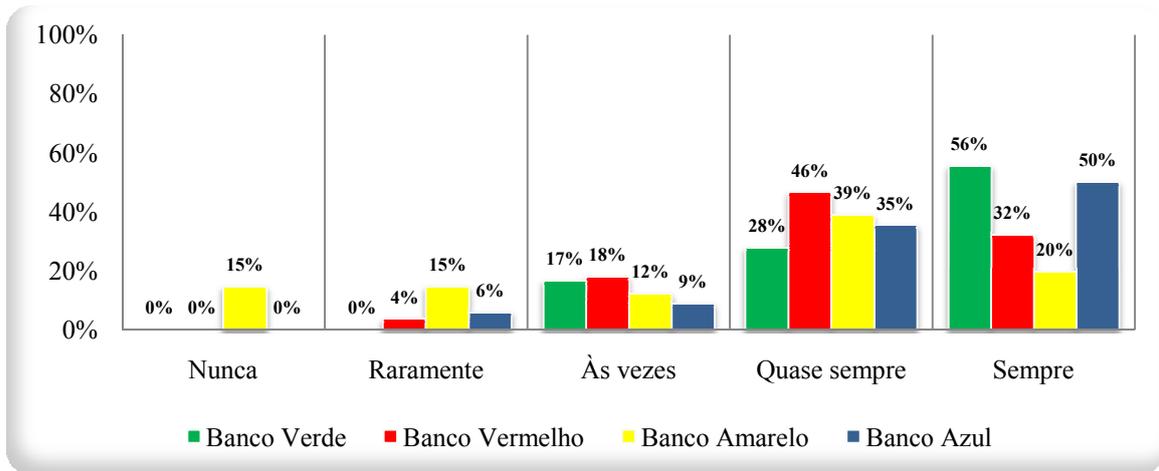


Gráfico 22: Você aconselharia um amigo seu a trabalhar neste Banco?

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Com base no **gráfico 22**, percebe-se que a maioria dos bancos estudados possui funcionários que sempre ou quase sempre aconselharia um amigo a trabalhar na instituição, pois somando essas duas respostas, os bancos Verde, Vermelho e Azul apresentaram 84%, 76% e 85% respectivamente, o Banco Amarelo, entretanto, possui 30% de seus funcionários que nunca ou raramente aconselhariam, além 12% que apenas às vezes.

Feitas as análises da primeira parte do questionário, parte-se então para a última parte da pesquisa, que se refere aos canais de comunicação mais utilizados pelas agências bancárias da cidade, a saber:

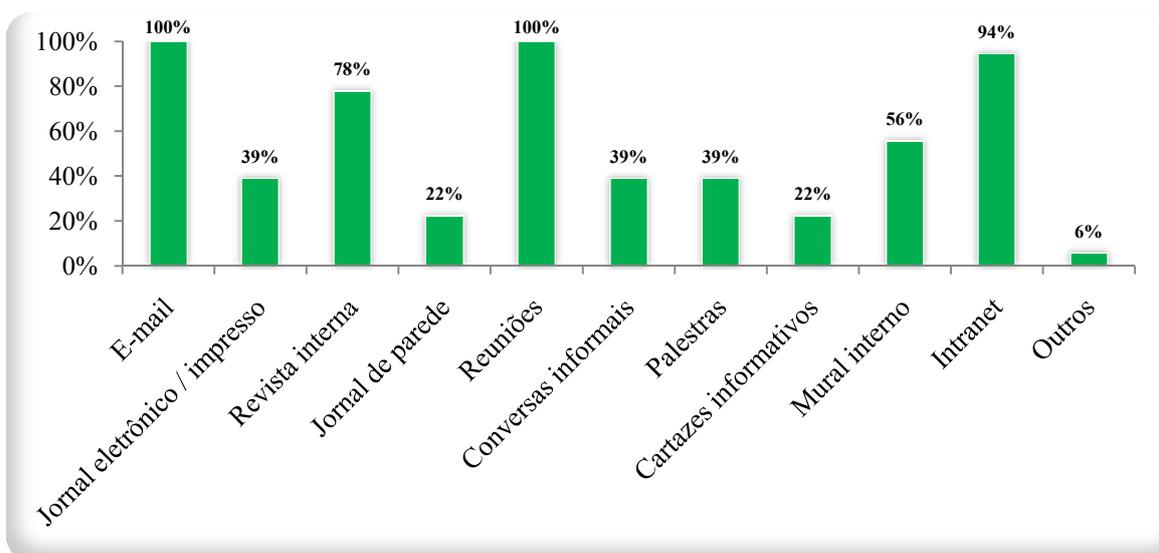


Gráfico 23: Canais de comunicação interna disponíveis no Banco Verde

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Verifica-se no **gráfico 23** que todos os funcionários do Banco Verde responderam que o e-mail e as reuniões são os canais de comunicação interna que sempre estão disponíveis, seguido de 94% da intranet, revista interna com 78% e o mural interno 56%. A porcentagem de 6% referente à categoria “outro” diz respeito ao sistema de informação da instituição.

Além disso, dentre os canais que se destacaram na pesquisa, o e-mail aparece com 90% dos funcionários que dizem ser o canal usado com maior frequência, a intranet com 76% e as reuniões, geralmente semanais ou mensais, apareceram com 38%.

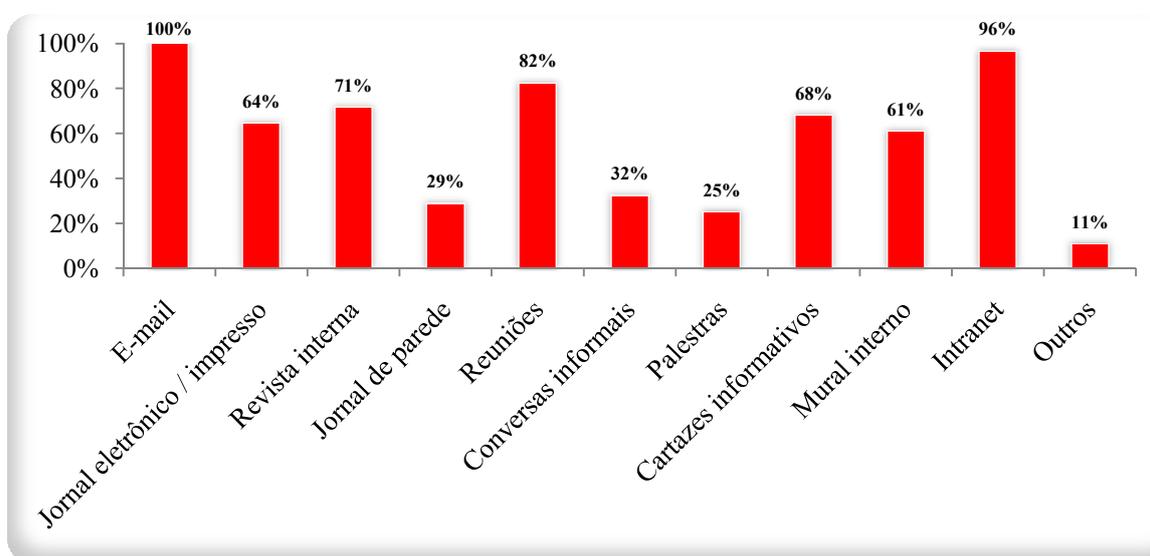


Gráfico 24: Canais de comunicação interna disponíveis no Banco Vermelho

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Quanto aos canais de comunicação do Banco Vermelho, exposto no **gráfico 24**, percebe-se que o e-mail é o canal mais presente para seus funcionários, com 100% das respostas, outros canais que se destacaram observam-se a Intranet com 96%, reuniões 82%, revista interna com 71%, além de jornal eletrônico ou impresso, cartazes informativos e mural interno que apresentaram porcentagens maiores que 60%. A resposta “outros” correspondeu ao sistema de informação da própria empresa. Entende-se, diante do resultado exposto, que para a maioria dos funcionários, o banco dispõe sempre de muitos canais, podendo assim, abarrotar-los de informações.

Ainda de acordo com os funcionários, os canais acessados frequentemente são o e-mail, com 89%, a Intranet com 80% e as reuniões com 45%, os demais canais presentes destacados na opinião dos funcionários tiveram índices baixos, o jornal eletrônico apresentou

8%, a revista interna com 9%, os cartazes informativos e o mural interno, ambos com 6%. Conclui-se que embora os canais estejam disponíveis, nem todos são acessados frequentemente pelas pessoas.

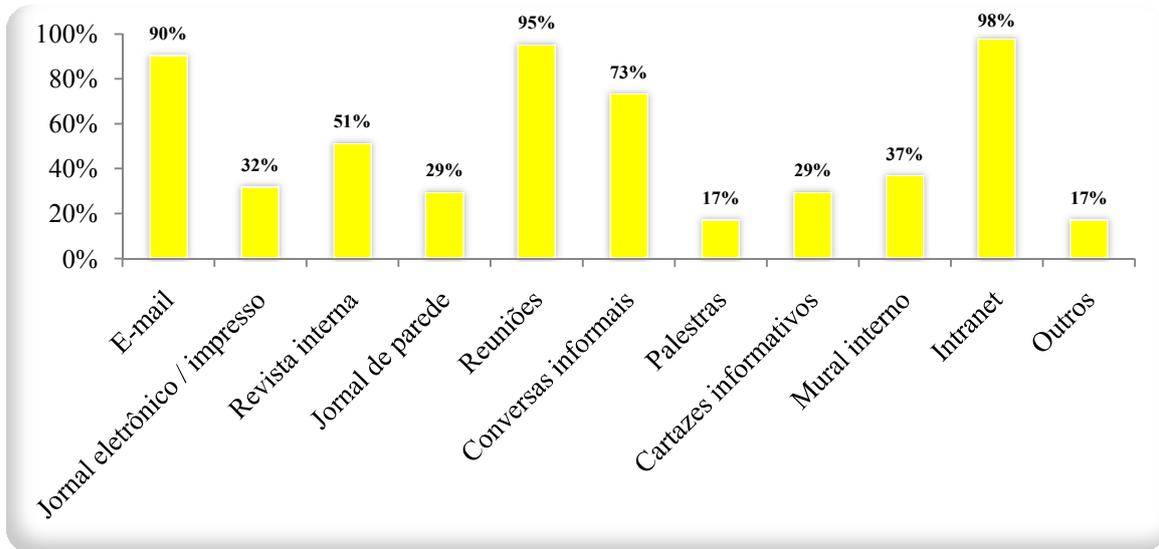


Gráfico 25: Canais de comunicação interna disponíveis no Banco Amarelo

Fonte: Pesquisa de Campo 2011

O gráfico 25 mostra que os canais de comunicação interna mais presentes no Banco Amarelo para os funcionários são a Intranet com 98%, as reuniões com 95%, o e-mail com 90% e as conversas informais que aparecem com 73% das respostas. No quesito “outros” a porcentagem de 17% pertenceu ao sistema de informação da empresa.

Os canais acessados com mais frequência segundo opinião de seus funcionários são a Intranet e os e-mails, ambos apresentando 89% e as reuniões que apresentaram 47% na pesquisa.

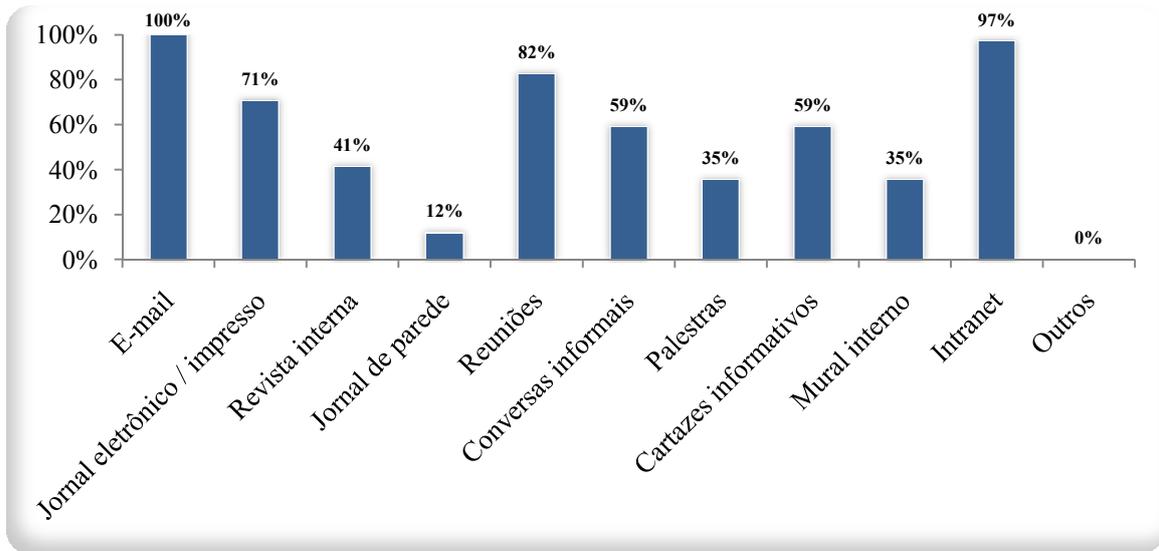


Gráfico 26: Canais de comunicação interna disponíveis no Banco Azul
Fonte: Pesquisa de Campo 2011

Na análise do gráfico 26, observa-se que todos os funcionários julgam o e-mail como o canal de comunicação sempre disponível, logo após tem-se a Intranet com 97%, as reuniões com 82%, o jornal eletrônico ou impresso com 71% e os cartazes informativos com 59%, assim como as conversas informais.

Com base nessa afirmação, identifica-se que dentre os canais mais disponíveis, aqueles que são acessados com maior frequência pelos seus colaboradores são: e-mail com 98%, a Intranet com 96%, o jornal eletrônico com 67%, os cartazes informativos com 50% e as reuniões com 38%. Vê-se, portanto, que os canais de comunicação interna na empresa, além de estarem disponíveis para a maioria dos funcionários, são acessados com frequência por eles.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho possibilitou, a partir do estudo bibliográfico, ampliar a compreensão sobre os diversos aspectos relacionados à aplicação do endomarketing nas empresas, ressaltando a importância do compartilhamento de objetivos, da transparência nas informações e do fortalecimento das relações dos funcionários, bem como destes com os seus líderes, proporcionando assim, um clima organizacional onde prevaleçam a motivação e o comprometimento com o negócio.

A pesquisa desenvolvida junto aos funcionários das principais agências do setor bancário da cidade possibilitou o melhor entendimento acerca das questões pertinentes à prática do endomarketing, mesmo que essa terminologia não seja utilizada por elas. Portanto, a partir dos resultados obtidos, considera-se que os objetivos que nortearam a pesquisa, foram atingidos de forma satisfatória.

Neste sentido, verifica-se que todos os bancos estudados possuem um número vasto de canais de comunicação interna, tendo em vista que todos os instrumentos disponíveis no questionário foram lembrados pelos seus colaboradores, além dos sistemas de informação de cada banco que não foram mencionados por uma questão de preservação da identidade dos mesmos. No entanto, percebe-se nitidamente que o e-mail, a Intranet e as reuniões são os canais de comunicação interna mais utilizados pelas agências, segundo os próprios funcionários.

Embora o correio eletrônico não seja um meio eficaz para a disseminação das informações, nota-se que sua utilização é quase unânime dentro dos bancos, tornando um instrumento básico na execução das tarefas diárias, principalmente na solução de problemas do cotidiano. Já a Intranet apresenta informações relevantes à cultura organizacional, informativos, produtos e serviços oferecidos, normas e regulamentos da instituição, transformando-se numa espécie de manual para o público interno. As reuniões, por sua vez, são realizadas periodicamente com o intuito de repassar resultados obtidos no período e os planejamentos definidos para o período seguinte.

Vale ressaltar também que, pelo fato de possuir tantos canais e poucos serem utilizados com frequência, entende-se que os bancos pecam pelo excesso, fornecendo uma quantidade exagerada de instrumentos de comunicação aos seus funcionários, desviando o foco das atividades e atrapalhando o desempenho, tornando-os ineficazes. Além disso, é importante que os bancos forneçam uma menor variedade de canais, desde que sejam eficazes para a informação ser disseminada da forma mais clara.

Ainda foi possível identificar discrepâncias quanto às ações do endomarketing presentes em cada agência estudada, evidenciando o Banco Verde com melhor desempenho na análise, enquanto os bancos Vermelho e Amarelo apresentaram problemas preocupantes com as práticas estabelecidas em cada um.

O Banco Verde foi a empresa que obteve melhor imagem perante seus funcionários, revelando uma comunicação eficiente e de fácil acesso, mostrando-se preocupado com a motivação de seus funcionários e com a informação que é passada para eles, de modo que a mesma seja objetiva e clara. Outro ponto positivo é o bom relacionamento entre seus colaboradores e destes com a sua chefia. As características supracitadas implicam em funcionários satisfeitos e orgulhosos por fazer parte da instituição. Todavia, é importante frisar que o bom desempenho do Banco Verde não o isenta da necessidade de aprimoramento, havendo espaço para uma maior valorização de seus funcionários, dando-lhes inclusive maior participação destes no planejamento, uma vez que colaboradores satisfeitos podem fornecer idéias essenciais para a melhor execução das atividades.

Com relação ao Banco Azul, que possuiu um desempenho regular na avaliação, notam-se algumas dificuldades em promover maior comprometimento de seus membros. Na percepção dessas pessoas, foi possível identificar que a empresa não consegue se comunicar de forma objetiva, atrapalhando a compreensão em assuntos relevantes para o cumprimento de suas atividades. Além disso, a satisfação e orgulho presentes nos funcionários da agência é decorrência de variáveis que diferem da preocupação da organização em motivá-los, visto que o banco não prioriza as ações que promovem o reconhecimento e a valorização destes. Torna-se evidente, portanto, que o Banco Azul deve melhorar suas práticas de comunicação e motivação, sob pena de se deparar no futuro com funcionários insatisfeitos, haja visto que as necessidades das pessoas aumentam na proporção em que outras são supridas.

O Banco Amarelo apresentou alguns aspectos positivos em relação às suas ações de endomarketing, mostrando certa clareza e objetividade na comunicação com seus funcionários, embora necessite de melhorias, principalmente no que diz respeito às informações de seus serviços e produtos. Um ponto negativo e primordial a ser ressaltado é que, o banco não possui uma boa imagem para a maioria de seus funcionários, tendo em vista que a maior deficiência das agências desta instituição consiste em não valorizá-los nem reconhecê-los, além de demonstrar pouca preocupação em mantê-los motivados. Apesar disso, percebe-se que boa parte se sente satisfeita com o seu ambiente de trabalho e orgulhosa da instituição, possivelmente, tal resultado se deve ao fato do bom relacionamento existente

entre as pessoas da organização e pela grandeza do banco perante a sociedade, dando maior status aos indivíduos nele presentes.

O Banco Vermelho obteve o pior desempenho dentre os bancos analisados, os dados mostram a comunicação interna com certa deficiência e com pouca objetividade, dessa forma, compromete o entendimento dos funcionários sobre as informações essenciais que a empresa se propõe em divulgar. A maioria dos respondentes percebe também que a agência não possui grande preocupação em motivá-los, tendo em vista o alto número de pessoas que não se sentem valorizadas e reconhecidas. Além desses aspectos, verifica-se, ao mesmo tempo, um grave problema no papel exercido pela liderança, visto que a maioria de seus funcionários, além de perceber a distribuição injusta de suas atividades, afirma não ter um bom relacionamento com seus líderes, o que gera, dessa forma, uma maior dificuldade na comunicação face a face, acarretando em problemas com insubordinação e falta de compromisso com a empresa.

Apesar das particularidades, foi possível identificar características semelhantes quanto às ações de endomarketing praticadas nas agências, algumas positivas e outras negativas, a saber:

- As agências disponibilizam canais de sugestões e críticas, porém, a pouca participação nos planejamentos, entende-se que a opinião dos seus funcionários não possui grande importância para elas;
- Pouca preocupação em valorizar o colaborador e reconhecê-lo como parte importante da empresa, com exceção do Banco Verde;
- Bom relacionamento existente entre os funcionários;
- Bom relacionamento entre funcionários e seus líderes, com exceção do Banco Vermelho;
- Os treinamentos oferecidos pelos bancos melhoram o desempenho da maioria dos seus colaboradores, favorecendo o crescimento destes dentro da empresa;
- As agências da cidade não disponibilizam programas que visam a integração da família ou a divulgação dos mesmos não são eficazes.

Com base nas exposições feitas, a prática do endomarketing nas agências dos principais bancos de Campina Grande ainda carece de uma melhor comunicação interna e de incentivos que estimulem a motivação. Visando melhorias a respeito da comunicação, a

intranet surge como uma importante ferramenta que precisa ser aprimorada, buscando passar a informação da maneira mais objetiva e acessível, de forma que os objetivos, serviços e normas da empresa sejam compreendidos por todos, e não apenas por alguns. Quanto à motivação, é primordial que as agências busquem entender as necessidades de seus funcionários, além de estimulá-los a participar das definições dos objetivos, reconhecendo a importância de seu papel dentro da empresa.

Como visto durante todo o conteúdo deste trabalho, a comunicação interna e a motivação são fundamentais no endomarketing, portanto, é necessário que, mesmo para as empresas que apresentam bom desempenho, sempre haja melhorias nesses aspectos para que elas atinjam a excelência no atendimento aos seus clientes através do comprometimento de seus colaboradores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

_____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Patrícia. **Como estimular a comunicação “face a face”?** RH.com.br, 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/5913/como-estimular-a-comunicacao-face-a-face.html>. Acesso em: 10 de março de 2011.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na Organização**. 12 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERRO, Camila; VANTI, Adolfo Alberto. A administração da tecnologia de informação e a gestão de Recursos Humanos. In BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBO, Edson. **É sempre bom ouvir os colaboradores**. RH.com.br, 2006. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/4483/e-sempre-bom-ouvir-os-colaboradores.html>. Acesso em: 14 de abril de 2011. Entrevista concedida a Patrícia Bispo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

7. APÊNDICE

UFCG/CH/UAAC
Aluno pesquisador: Luciano Magno Farias

Prezado(a) Colaborador(a): Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico com o objetivo de **Analisar a prática do Endomarketing nas principais agências bancárias de Campina Grande**. Não é necessário identificar-se. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, assim como a identidade da empresa que será preservada. Portanto, conto com a sua sinceridade nas respostas. Desde já, agradeço a sua colaboração.

QUESTIONÁRIO

PARTE I

Analise as questões abaixo de acordo com a sua percepção e considere os níveis de ocorrência:									
1. Nunca		2. Raramente		3. Às vezes		4. Quase sempre		5. Sempre	
	1	2	3	4	5				
1. Os objetivos e metas do Banco são colocados de forma clara para os funcionários?									
2. O Banco mantém os funcionários bem informados sobre os produtos e serviços?									
3. Você se sente reconhecido e valorizado pelo Banco?									
4. Você considera justa a distribuição de tarefas no seu departamento ou setor?									
5. O Banco consegue manter uma comunicação clara e objetiva com os funcionários?									
6. Você conhece bem as normas e regulamentos do Banco?									
7. O Banco disponibiliza aos funcionários um canal para reclamações e/ou sugestões?									
8. Você sente que tem oportunidade para crescer profissionalmente neste Banco?									
9. Os canais de comunicação interna do Banco são acessados sem complicação?									
10. Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?									
11. Os benefícios oferecidos pelo Banco suprem as suas necessidades?									
12. O Banco promove eventos e atividades visando à integração dos funcionários?									
13. Os treinamentos oferecidos pelo Banco melhoram o seu desempenho no trabalho?									
14. Você tem um bom relacionamento com seu superior imediato?									
15. O Banco tem algum programa destinado à integração da família dos funcionários?									
16. Você considera que há excesso de informações que dificultam o seu trabalho?									
17. Você participa na definição das metas e planos de ação do seu departamento?									
18. De um modo geral você está satisfeito com o seu ambiente de trabalho?									
19. Você acredita que o Banco realmente se preocupa em motivar os funcionários?									
20. O Banco desfruta de uma boa imagem perante os funcionários?									
21. Você sente orgulho de trabalhar neste Banco?									
22. Você aconselharia um amigo seu a trabalhar neste Banco?									

PARTE II

1. Identifique entre os canais de comunicação listados abaixo, aqueles disponibilizados pelo Banco na comunicação com os funcionários:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> E-mail | <input type="checkbox"/> Reuniões | <input type="checkbox"/> Cartazes informativos |
| <input type="checkbox"/> Jornal eletrônico ou impresso | <input type="checkbox"/> Conversas informais | <input type="checkbox"/> Mural interno |
| <input type="checkbox"/> Revista interna | <input type="checkbox"/> Palestras | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> Jornal de parede | <input type="checkbox"/> Outros: _____ | |

2. Qual destes canais de comunicação você utiliza com mais frequência? _____

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!