



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – PB
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO: O CASO DA AGÊNCIA
BANCÁRIA 0082 DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE**

BRUNO ALVES SOUTO

CAMPINA GRANDE – PB

2008

BRUNO ALVES SOUTO

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO: O CASO DA AGÊNCIA
BANCÁRIA 0082 DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE**

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

ORIENTADORA: Prof^a Paoline Levy P. Almeida

CAMPINA GRANDE – PB

2008

BRUNO ALVES SOUTO

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO: O CASO DA AGÊNCIA
BANCÁRIA 0082 DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE**

COMISSÃO DE ESTÁGIO

MEMBROS:

BRUNO ALVES SOUTO
ALUNO

PAOLINE LEVY P. ALMEIDA
PROFESSORA ORIENTADORA

ELIANE FERREIRA MARTINS
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

CAMPINA GRANDE – PB

2008

BRUNO ALVES SOUTO

**PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO: O CASO DA AGÊNCIA
BANCÁRIA 0082 DA CIDADE DE CAMPINA GRANDE**

PAOLINE LEVY P. ALMEIDA
PROFESSORA ORIENTADORA

PATRÍCIO HENRIQUE DE VASCONCELOS
EXAMINADOR

SUÊNIA FREIRE DOS MONTE SANTO
EXAMINADORA

Dedico este trabalho a todos da minha família especialmente a minha mãe e a minha esposa pelo amor e carinho dado nesse período profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **DEUS** por tudo na minha vida, pois sem ele nada seria possível, as oportunidades e execução deste trabalho;

Aos meus pais Maria do Carmo e Demerval Coutinho (*in memorian*) pela educação e orientação dada nesse período de tempo;

Aos meus e irmãos Ana Cláudia, Júnior e Renato;

Em especial a minha esposa, Mírian Aluska pelo grande apoio e amor dado nesse trabalho;

A professora Paoline pela dedicação da orientação.

Ao professor Danilo Aleixo pela atuação e co-orientação deste trabalho.

A Agência 0082 pela ajuda para desenvolver esse estágio.

SOUTO, Bruno Alves. Percepção do cliente interno: o caso da Agência Bancária 0082 da cidade de Campina Grande. 80p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

RESUMO

A principal prática do Endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre a empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercado nos quais atua. Um Programa de Endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a empresa, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo medir o nível de satisfação dos clientes internos da Agência 0082 na cidade de Campina Grande - PB. O modelo monográfico foi quanto aos fins exploratório e descritivo. Quanto aos meios utilizados para alcançar o objetivo foi uma pesquisa de campo, um estudo de caso. Para a coleta de dados foi feito uma revisão bibliográfica acerca do tema em questão, aplicou-se um questionário adaptado com o objetivo de averiguar o nível de satisfação dos mesmos na empresa. Levou-se em consideração o perfil socioeconômico através das variáveis: gênero, faixa etária, estado civil, renda mensal familiar, escolaridade e tempo de serviço na empresa; contendo seis questões fechadas. Na segunda, sugere-se que sejam investigados aspectos relacionados à satisfação dos colaboradores para implantação de um programa de Endomarketing. O estudo revelou que a organização possui talentos promissores, no qual proporciona uma junção de experiência com juventude quebrando assim alguns paradigmas no passado. Quanto a satisfação dos clientes internos da Agência, pode-se notar que no geral foi de grande importância, existe divergência de opiniões e conseqüentemente situações de condições de satisfação individuais de acordo principalmente com o sócio psicológico desses colaboradores, e ainda, saber se as ferramentas do endomarketing são utilizadas nessa organização. Todavia é necessário que os gestores estimulem cada vez mais os seus colaboradores a traçarem metas e objetivos da organização.

Palavras-chave: Endomarketing. Satisfação. Cliente interno.

SOUTO, Bruno Alves. The internal customer's perception: the case of the Bank Agency 0082 of the city of Campina Grande. 80p. Report of Supervised Apprenticeship (Baccalaureate in Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2008.

ABSTRACT

The main practice of Endomarketing is to do with that all of the employees have a vision shared on the company, including items as administration, goals, results, products, services and market us which it acts. A Program of Endomarketing well fact is capable to turn the employee a committed being with the company, each one in his/her area of performance and through his/her work. In this context, the present work had as objective measures the level of the internal customers' of the Agency 0082 satisfaction in the city of Campina Grande - PB. The model monográfico went as for the exploratory and descriptive ends. How many to the means used to reach the objective was a field research, a case study. For the collection of data it was made a bibliographical revision concerning the theme in subject, a questionnaire was applied adapted with the objective of discovering the level of satisfaction of the same ones in the company. It was taken into account the socioeconomic profile through the variables: gender, age group, marital status, family monthly income, education and time of service in the company; containing six closed subjects. On Monday, he/she suggests himself that aspects related to the collaborators' satisfaction are investigated for implantation of a program of Endomarketing. The study revealed that the organization possesses promising talents, in which it provides a junction of experience with youth breaking like this some paradigms in the past. As the internal customers' of the Agency satisfaction, it can be noticed that in the general it was of great importance, divergence of opinions exists and consequently situations of individual satisfaction conditions of agreement mainly with those collaborators' psychological partner, and still, to know the tools of the endomarketing is used in that organization. Though it is necessary that the managers stimulate their collaborators more and more to draw her/it goals and objectives of the organization.

key words: Endomarketing. Satisfaction. Internal client.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição percentual, conforme número de gênero.....	51
Gráfico 2: Distribuição percentual, conforme faixa etária dos entrevistados.....	52
Gráfico 3: Distribuição percentual, conforme estado civil dos entrevistados.....	53
Gráfico 4: Distribuição percentual, conforme renda familiar dos entrevistados.....	54
Gráfico 5: Distribuição percentual, conforme escolaridade dos entrevistados.....	55
Gráfico 6: Distribuição percentual, conforme tempo de serviço dos entrevistados.....	56
Gráfico 7: Distribuição percentual, referente ao gosto do trabalho que faz os entrevistados.....	57
Gráfico 8: Distribuição percentual, referente ao ambiente de trabalho dos entrevistados.....	58
Gráfico 9: Distribuição percentual, referente as sugestões para agilizar o ambiente de trabalho dos entrevistados.....	59
Gráfico 10: Distribuição percentual, referente a oportunidade do desenvolvimento profissional dos colaboradores, conforme os entrevistados.....	60
Gráfico 11: Distribuição percentual, referente ao privilégio que os entrevistados sentem ao fazer parte dessa organização.....	61
Gráfico 12: Distribuição percentual, referente aos subordinados e administradores se consideram parceiros, conforme entrevistados.....	62
Gráfico 13: Distribuição percentual, referente ao clima organizacional da empresa, se favorece um relacionamento saudável entre funcionários, conforme entrevistados.....	63
Gráfico 14: Distribuição percentual, referente aos benefícios oferecidos aos funcionários se são satisfatórios, conforme entrevistados.....	64
Gráfico 15: Distribuição percentual, referente aos salários se são adequados se comparado com funções similares em outras empresas financeiras, conforme entrevistados.....	65
Gráfico 16: Distribuição percentual, referente a ser ouvido e discutir com o seu superior as melhores decisões para facilitar o seu trabalho, conforme entrevistados.....	66
Gráfico 17: Distribuição percentual, referente as reuniões onde os funcionários são constantemente informados das ações e política da empresa, conforme entrevistados.....	67
Gráfico 18: Distribuição percentual, referente ao futuro do banco como otimismo, conforme entrevistados.....	68
Gráfico 19: Distribuição percentual, referente a acreditar na empresa onde trabalha, conforme entrevistados.....	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões do marketing holístico	20
Figura 2: Os fundamentos do endomarketing.....	29
Figura 3: Pirâmide invertida de James C. Hunter.....	32
Figura 4: Quadro contextual para aplicação de endomarketing em serviços.....	40
Figura 5: Escala de avaliação verbal	44
Figura 6: Modelo do Banco Real.....	47
Figura 7: Organograma.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Composto de Marketing.....	22
Quadro 2: Alguns indicadores da cultura organizacional.....	25

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 MARKETING	18
2.1.1 Origens e Conceitos.....	18
2.1.2 Mix de Marketing	21
2.2 DO MARKETING AO ENDOMARKETING	23
2.3 RECURSOS HUMANOS E ENDOMARKETING.....	24
2.3.1 Cultura Organizacional.....	24
2.3.2 Clima Organizacional	26
2.4 ENDOMARKETING.....	26
2.4.1 Fundamentos de Endomarketing	27
2.4.2 Principais Atividades do Endomarketing	29
2.4.3 Planejamento de um programa de endomarketing.	34
2.4.4 Programa de implantação do Endomarketing.....	38
2.4.5 Avaliação do Endomarketing	41
CAPÍTULO 3 – ASPECTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	42
3.1 VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	43
3.2 UNIVERSO E CENSO DA PESQUISA	43
3.3 O INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	43
3.4 COLETA DE DADOS	44
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	45
3.6 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES	45
3.7 CONHECENDO O AMBIENTE DE ESTUDO.....	46
3.7.1 Denominação Social.....	46
3.7.2 Logomarca.....	46
3.7.3 Endereço	46
3.7.4 Site.....	46
3.7.5 Nosso Modelo.....	47
3.7.6 Histórico da Empresa	48
3.7.7 Organograma	49

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 50

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES..... 70

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS 71

5.2 SUGESTÕES 72

REFERÊNCIAS 73

APÊNDICES

CAPÍTULO 1

Introdução

Mediante o atual cenário da globalização, de freqüentes modificações e do acirramento da competição entre o mercado, as organizações vêm-se impulsionados a angariar estratégias que possam contribuir para adaptação dessa realidade.

Com as constantes mudanças que o mercado vem impondo, as empresas estão cada vez mais preocupadas em plantar programas que motivem seus funcionários/colaboradores, para conquistar e manter o seu espaço. As empresas devem buscar um padrão de excelência o que implica maior comprometimento e satisfação, refletindo, desta forma qualidades nos produtos e serviços da organização.

Assim sendo, as instituições financeiras não são diferentes, hoje, no mercado altamente competitivo elas se modernizaram e diminuíram a burocracia em ofertar aos seus clientes maiores oportunidades, ocorrendo assim uma maior flexibilidade entre clientes e empresa.

O Banco Real atua no mercado em nível nacional, segmentou o mercado por regiões onde existem seis, chamada de Rede. A agência 0082 em Campina Grande, encontra-se na região da Rede 06, onde constitui 28 agências entre os estados da Paraíba, Alagoas e Rio Grande do Norte.

Neste contexto, surge o marketing que deve ser visto como um processo que conduz as pessoas e empresas, visando facilitar a comercialização de bens e serviços. Logo pode dizer que Marketing significa administrar mercados para chegar a trocas com propósito não apenas de satisfazer os desejos e necessidades, mas de atender as expectativas das pessoas e das organizações.

O presente trabalho traz do endomarketing para a organização a motivação, satisfação e qualidade nos resultados através de métodos gerenciais e políticos de recursos humanos direcionados a seus colaboradores, aos objetivos organizacionais, visando seu envolvimento e comprometimento, uma vez que o capital humano é fator primordial para o sucesso das organizações. A empresa deve oferecer um produto ou serviço de qualidade ao seu mercado interno da mesma forma que oferece ao seu mercado externo.

O surgimento do endomarketing ocorre posteriormente como uma resposta à globalização do mercado, visando criações de marketing voltadas para os clientes internos, ou seja, os seus colaboradores. Estas ações internas de marketing visam criar valores destinados

a servir o cliente interligando colaboradores e os departamentos.

A valorização dos colaboradores, proposta pelo endomarketing faz com que as empresas caminhem para mais contribuições na questão social dos funcionários, e em nome do lucro futuro é que irão estabelecer relações harmônicas com os colaboradores, visto que a uma independência de ambos para que se conquiste o mercado em que atuam.

Assim, uma das estratégias para melhorar a comunicação interna, estimular a motivação e melhorar o desempenho dos colaboradores em adoção de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno. A pesquisa procurou responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de satisfação dos clientes internos da Agência 0082 (Campina Grande)?

Para responder ao problema da pesquisa foi formulado o objetivo geral: Verificar o nível de satisfação dos clientes internos da Agência 0082 (Campina Grande), localizada na Praça Alfredo Dantas, número 32, Centro, Campina Grande-PB. Para atingir ao objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o perfil dos clientes internos;
- Verificar o nível de satisfação dos clientes internos;
- Observar a interação de informações existente entre gestores e subordinados;
- Sugerir, se necessário, procedimentos que venham proporcionar um melhor nível de satisfação.

Desta forma, o presente estudo justifica-se na importância atual de que às empresas precisam estabelecer relacionamentos mais harmônicos, assim favorecendo a auto-estima, criatividade, motivação, desenvolvimento a auto-realização e a satisfação de todos os colaboradores do ambiente interno, para que o mesmo se torne propício a opinar em novas idéias, às quais avaliem como eles são importantes como parceiros e não apenas como recursos.

Este trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos, a saber:

Capítulo 1 - Introdução.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: Refere-se ao tema estudado, buscando abordar os conceitos básicas a fim de analisar os resultados.

Capítulo 3 – Aspecto Metodológico do Estágio: Neste capítulo descreve os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho e também é apresentada a empresa, contendo os dados constitutivos da organização e outras informações pertinentes.

Capítulo 4 - Apresentação e Análise dos Resultados: Onde são apresentados de forma organizada todos os dados coletados no estudo, acompanhados da sua respectiva análise, com base no referencial teórico estudado.

Capítulo 5 – Considerações Finais e Sugestões: Onde são apresentados as conclusões do estudo, bem como as contribuições do mesmo em termos de recomendações para a empresa.

E por fim as referências e os apêndices.

CAPÍTULO 2

Fundamentação Teórica

2.1 MARKETING

2.1.1 Origens e conceitos

Apesar de encontrar suas raízes ao longo da história da humanidade, na própria gênese do comércio, o Marketing é um campo de estudo novo se comparado com os demais campos do saber. O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais de administrar a nova realidade oriunda da Revolução Industrial que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio o marketing ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade, para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha e a concorrência era praticamente inexistente.

Tal realidade manteve-se inalterada até fins da Segunda Guerra Mundial quando, então, reagindo ao crescimento da concorrência, mercadólogos começaram a teorizar sobre como atrair e lidar com seus consumidores.

Pode-se dizer que, desde o seu surgimento no comércio existiu o marketing, pois por necessitar de novas mercadorias o homem iniciou a prática da troca com o objetivo de fazer com que determinado grupo tivesse acesso à mercadorias excedentes de outros.

O conceito de marketing compreende o processo de troca pelo qual, duas ou mais partes dão algo de valor umas às outras para satisfazerem as suas necessidades e desejos, no entanto, esta afirmativa é somente um aspecto crítico da definição em marketing.

A razão de qualquer organização é buscar a excelência e qualidade, pois esta cada vez mais difícil saber como formatar a nova empresa, como torná-la mais ágil, criativa, informada, inovadora e motivada, para enfrentar as rápidas transformações que acontecem no mundo atual.

Nos últimos tempos, o concorrente batiam nas nossas portas. Era possível saber nome, endereço e até mesmo métodos de produção. Hoje, o principal concorrente é o mundo, através da globalização com tecnologias avançadas buscando assim a excelência máxima no mercado.

É dentro desse novo contexto que o Marketing aparece como precursor de qualquer

empresa na busca pela satisfação dos desejos e também na criação de novas necessidades de consumo, como ferramenta primordial no encantamento daquele que deverá ser seu principal patrimônio: o cliente.

Para um melhor entendimento do significado de Marketing, faz-se necessário citar algumas definições de estudiosos do assunto:

É a área de conhecimento que engloba todas as atividades, às relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2001, p. 26).

Conforme Bekin (2004, p. 24), “marketing é o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços com finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.”

“marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.” (LIMEIRA 2006, p. 2)

Kotler; Keller (2006, p. 15) acrescentam, ainda a visão de Marketing holístico, da seguinte forma:

O desenvolvimento, projeto e implementação de programa, processos e atividades de marketing, com o conhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece no marketing que tudo é importante – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada.

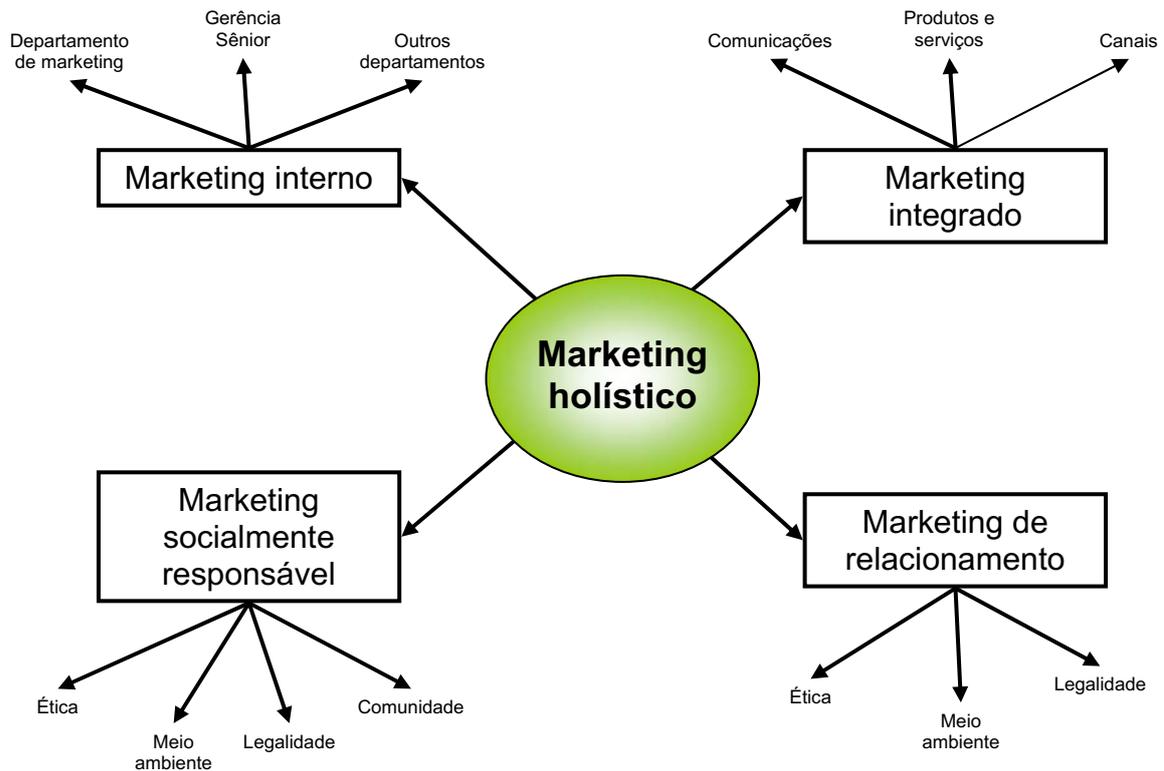


Figura 1 Dimensões do marketing holístico.

Fonte: Kotler; Keller, (2006, p. 16.)

Logo, observando-se a figura, é válido tecer um breve comentário sobre cada um desses temas:

- **“Marketing integrado** é a combinação de diversos esforços de marketing em uma mesma campanha, para ampliar o impacto desejado” (ROJO, 2006 p.154). Para atender as necessidades dos clientes, de maneira eficaz, o marketing integrado canaliza seus esforços em três vertentes primordiais, produtos e serviços, comunicações e canais, que visam respectivamente criar, comunicar e entregar valor aos consumidores.
- **“Marketing de relacionamento** é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente” (LIMEIRA, 2006, p. 6). No entanto, para que essa atividade de marketing tenha sucesso torna-se imprescindível a construção de relacionamento satisfatório com partes-chaves: os clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros.

Marketing socialmente responsável princípio do marketing engajado pelo qual a empresa deve tomar decisões de marketing levando em consideração as necessidades dos consumidores, os requisitos da empresa e os interesses dos consumidores e da sociedade no longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 2005, p.558).

Vê-se que essa atividade de marketing preocupa-se em projetar produtos e serviços que não sejam apenas agradáveis, mas também benéficos, tendo como diretrizes, o desenvolvimento de políticas corporativas, ações de preservação ao meio ambiente, legalidade, e bem-estar social.

- “**Marketing interno** é a tarefa de contratar, treinar motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p 18). Partindo do princípio citado, cabe à organização com um todo, desde a gerência sênior até os departamentos, reconhecer e promover atividades de marketing interno, que são tão importantes quanto as atividades dirigidas para fora da empresa.

Diante do exposto, verifica-se que o marketing holístico permeia quatro temas que dirigem a atenção da organização: clientes, consumidores, sociedade e funcionários, focalizados pelo marketing interno, que é também conhecido no Brasil como Endomarketing.

2.1.2 Mix de Marketing

O composto mercadológico foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções frequentemente chamadas dos "quatro pés". Elas são: Produto, Preço, Praça e Promoção, onde cada P abrange as suas atividades.

Produto	Preço	Praça	Promoção
Variedades de produtos Qualidade Design Características Nome de marca Embalagem Tamanhos Garantias	Preço de lista Descontos Prazo de pagamentos Condições de financiamento	Canais Cobertura Variedades Locais Estoque	Promoção de vendas Publicidade Força de venda Relações públicas Marketing direto

Quadro 1: Composto de Marketing.

Fonte: Kotler (2003, p. 37).

Segundo Kotler (1998), as várias possibilidades podem ser reunidas nesses quatro grupos de variáveis, conhecidos como “os quatro P's”, conforme são citados abaixo:

Produto: tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, marca, design, embalagem, etc.

Preço: política de preços, descontos, e formas e prazos de pagamento;

Praça: tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo, canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

Promoção: todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto, etc.

Os quatro fatores do mix de marketing estão inter-relacionados, decisões em uma área afetam ações em outra, o projeto de um mix de marketing certamente é afetado pelo fato de a empresa escolher e competir com base no preço ou em um ou mais fatores. Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar suporte a uma estratégia de preço agressiva.

O comportamento do consumidor inclui ainda o estudo dos consumidores como fontes de influência nas organizações. Em vez de influenciar os consumidores, as organizações

eficazes têm adotado uma proposta de marketing total em relação ao desenvolvimento de produtos, inovação, pesquisa e comunicação. Por procurar os métodos que permitem aos consumidores influenciar a organização em relação a produtos, preços, promoções e operações que interessam aos consumidores, as organizações mais facilmente vão satisfazê-los, criando fidelidade à marca e aumentando o faturamento. As empresas do século XXI orientadas para o marketing vão focar mais em permitir que os consumidores as influenciem do que em como elas podem influenciar os consumidores.

2.2 DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Como o Marketing, além de ser uma forma de promover a venda do produto, tem como principal objetivo a satisfação do cliente, parte-se do princípio de que os colaboradores de uma organização constituem no seu primeiro mercado interno e que a satisfação do cliente interno (funcionário) é tão importante quanto a do externo. Observa-se, então, que, cada vez mais, as empresas têm reconhecido a necessidade de implementar programas internos de ações, cuja finalidade é motivar os empregados, tornando-os mais atraídos e comprometidos com a organização, de forma que a qualidade não seja algo apenas estampado da porta da empresa para fora, mas sim uma consequência do trabalho interno de todos os seus colaboradores.

O Endomarketing possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do Marketing. Do ponto de vista estratégico, o Endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente.

Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o Endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado. Logo, o “Endomarketing é o marketing voltado para dentro da empresa.” (BEKIN, 2004, p.22).

2.3 RECURSOS HUMANOS E ENDOMARKETING

Recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. “[...] Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização, aliás, recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si” (CHIAVENATO, 2004, p.9).

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais, “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

[...] É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (LACOMBE, 2005, p.14).

As empresas mais modernas e arrojadas chamam seu Departamento de Recursos Humanos de “Departamento de Gente”, o que explica a responsabilidade que assumem pela comunicação interna. Também existem empresas que já juntaram as duas áreas numa só, denominando-se de “Desenvolvimento de Marketing” ou de “Desenvolvimento e Comunicação”.

O Endomarketing, como já foi mencionado anteriormente, é o marketing voltado para dentro da empresa, logo, é compreendido por estratégias que têm como foco as pessoas, das quais depende o sucesso de toda organização.

2.3.1 Cultura Organizacional

Cultura Organizacional pode ser entendida como a personalidade de uma empresa, pois engloba aspectos como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas e valores criados pelos

seus fundadores e líderes, e que continuam mantidos principalmente por meio de políticas de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2004, p.296),

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização. A cultura envolve as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no cotidiano e direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

Cada empresa tem um tipo de cultura. O que dá resultados em uma empresa pode não dar resultado em outra. Alguns instrumentos podem ser copiados, algumas ações podem ser adaptadas, mas o conteúdo jamais será igual.

Na visão de Robbins (2004, p.240), “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra”.

Conforme exposto, pode-se observar que são muitos os indicadores da cultura organizacional, destacando-se:

Indicador	Significado
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que com seu grupo imediato ou colega da profissão.
Tolerância ao risco e à inovação	Medida da capacidade de organização de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse de permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes.
Individualismo	Crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família; crença em que o indivíduo é dono do seu próprio nariz.
Coletivismo	Crença em que os membros do grupo (parentes, organização e sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
Adaptação	Nível de preocupação da administração com os clientes, acionistas e empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

Quadro 2: Alguns indicadores da cultura organizacional.

Fonte: Schein apud Maximiano, (2000, p.256.)

2.3.2 Clima Organizacional

Um dos grandes meios das empresas melhorarem seus índices de competitividade no mercado é melhorando o clima de trabalho entre seus colaboradores. Clima organizacional pode ser definido como sendo a interpretação feita pelas pessoas a respeito da qualidade do ambiente interno da organização, o qual pode influenciar positiva ou negativamente os seus comportamentos. Assim, convém citar o que significa clima na visão de alguns autores.

Clima organizacional é o ambiente interno em que convive os membros da organização, estando, portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando frustra suas necessidades (TACHIZAWA, 2004, p.239).

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento (CHIAVENATO, 2004, p.103).

Na visão Maximiano (2000, p.260), “o clima é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Em resumo, o clima organizacional deve ser voltado para a motivação e valorização do funcionário, pois isso o estimula a aperfeiçoar-se ainda mais em suas atividades e, desta forma, continuar contribuindo cada vez mais para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

2.4 ENDOMARKETING

O termo Endomarketing está cada vez mais presente no mundo empresarial, o qual pode ser entendido como um conjunto de ferramentas de marketing voltadas para satisfazer as

necessidades e desejos dos funcionários e os interesses da empresa, com a finalidade de servir o cliente. Assim, convém destacar os Fundamentos do Endomarketing, através de definições, conceito, objetivo e função.

2.4.1 Fundamentos de Endomarketing

Constata-se que o endomarketing é um conjunto de estratégias e ações direcionadas ao ambiente interno, que visam estabelecer um relacionamento produtivo, saudável e duradouro com seus colaboradores, favorecendo o comprometimento dos mesmos.

Conforme Magno (2001, p.46), “[...] esforços de marketing de uma empresa perante seus colaboradores a fim de contribuir para a assimilação dos objetivos da companhia e criação de um relacionamento harmonioso entre clientes e funcionários”.

As ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (BEKIN, 2004, p.47).

O marketing interno nada mais é do que tratar os funcionários como clientes internos. Cada vez mais essa ferramentas torna-se estratégias para as empresas, especialmente no setor de serviços. Oferecer um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos é uma das funções do marketing interno. Outra é respaldar o lançamento de um produto ou campanha promocional através da capacitação dos funcionários (SPILLER [et al.], 2004, p.94).

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humano e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceito de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing (FRANÇA, 2007, p.150).

Mediante o exposto, pode-se ainda dizer que o endomarketing é um processo permanente de motivação do funcionário, aliado a valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados interdependentes.

Endomarketing é a realização das atividades de marketing desenvolvidas dentro da empresa, buscando valorizar, respeitar e obter excelentes canais de comunicação com seus colaboradores, para que sintam importantes e de bem com o seu trabalho, demonstrando um espírito de equipe e conseguindo bons resultados em suas metas, atingindo assim, o grau de satisfação desejado e possivelmente a realização profissional.

Na visão de Cerqueira (2002, p.52), “Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

Endo, proveniente do grego, quer dizer posição, ou ação no interior, ou seja, movimento para dentro. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações que a empresa deve utilizar para o público interno. São as ações que a empresa deve utilizar adequadamente para “vender” sua imagem aos funcionários e familiares (BRUM, 1994, p.23).

Endomarketing processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou da organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2B* e ERM*, como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital (BEKIN, 2004, p.47).

- *Objetivo do Endomarketing*

Da mesma forma que traçar objetivos para a empresa é de fundamental importância para que as futuras decisões sejam atingidas com êxito; traçá-los também para alcançar a motivação dos colaboradores é de grande relevância. Logo, convém defini-los para o endomarketing, na percepção de alguns estudiosos da área.

De acordo com Bekin (1995, p.34), o objetivo do Endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno – os funcionários – com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos. De modo que as responsabilidades sejam transmitidas a todos de acordo com a seqüência ilustrada na figura abaixo.

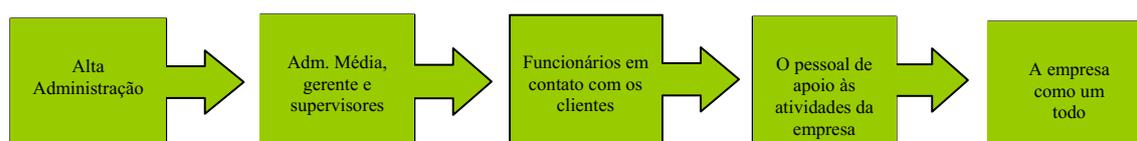


Figura 2 Os fundamentos do endomarketing

Fonte: Adaptado de BEKIN, (1995, p. 43)

É válido ressaltar que Bekin (2004, p.47), amplia essa assertiva, afirmando que 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.

- *Função*

O endomarketing tem como função “integrar a noção de 'cliente' e seus valores – aplicando-se recursos de B2B, ERM, *branding* interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos” (BEKIN, 2004, p.47).

Neste sentido, pode-se comentar que a função o endomarketing é integrar a noção de clientes nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias na qualidade de produtos e serviços, atraindo e retendo seus clientes externos.

2.4.2 Principais Atividades do Endomarketing

- *Sistema de informações e comunicação interna*

Na visão de Brum (2005, p.41), “a informação é o produto da Comunicação e do Marketing Interno e a principal estratégia de aproximação entre a empresa e seus empregados”. É importante que a informação seja transmitida de forma transparente e coerente para que seja bem recebida pelos funcionários.

A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre

a organização e as pessoas de modo geral, sejam elas, funcionários, fornecedores, distribuidores, empresas coligadas, entre outras.

Para que informação seja melhor entendida, alguns conceitos, apresentados por Brum (2005, p.41-44), são fundamentais, quais sejam:

Comunicação Interna x Comunicação Interpessoal

- **Comunicação Interna** é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão ou fato que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base.
- **Comunicação Interpessoal** é a comunicação entre pessoas. A Comunicação Interna, quando bem feita, pode contribuir para a Comunicação Interpessoal, pelo simples fato de que a primeira prevê a democratização da informação, beneficiando a segunda.

Comunicação Interna x Marketing Interno

- **Comunicação Interna** é algo que toda empresa faz. A partir do momento em que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para os seus empregados, está fazendo Comunicação Interna.
- **Marketing Interno** é quando a empresa repassa a mesma informação, mais utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que a empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagens, fotografias e outros recursos visuais para a comunicação com os seus empregados, está fazendo Marketing Interno.

Marketing Interno x Endomarketing

- **Marketing Interno e Endomarketing** são expressões utilizadas com o mesmo sentido. “Endo”, do grego, quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”.

Informação x integração

- **Informação e Integração** são dois caminhos utilizados pelo Endomarketing para motivação das pessoas. Embora muitas pessoas ainda confundam Endomarketing com “festa”, levando em consideração apenas as ações voltadas para integração, estamos nos referindo a um “movimento interno” com foco na informação e na integração”. E dentro deste movimento, a informação deve estar sempre em primeiro lugar.

Ações de Endomarketing X Atitudes de Endomarketing

- **Ações de Endomarketing** são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno.
- **Atitudes de Endomarketing** são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem estar. Como “Atitude de Endomarketing” entende-se, também, todo e qualquer esforço de comunicação direta entre liderança e subordinado (comunicação face a face).

Processo Vertical X Processo Horizontal

- **Processo Vertical.** A Comunicação Interna é um processo vertical. A informação (produto da Comunicação Interna) é decorrente de um fato ou decisão. A decisão, por sua vez, é tomada na parte superior da pirâmide organizacional. Por tanto, a informação é algo que deve descer da parte de cima da pirâmide organizacional para a base.

O processo vertical é uma realidade, também, quando a empresa decide ouvir as pessoas que nela trabalham, momento em que a informação, em vez de descer, faz o caminho inverso, partindo da base e chegando até o topo da pirâmide organizacional.

- **Processo Horizontal.** A Comunicação Interna não é um processo horizontal, pois não trata do repasse da informação entre as pessoas e, sim, entre a empresa e seus empregados.

Gerente X Líder

- **Gerente** é essencial para o desenvolvimento organizacional e para o sucesso comercial de uma empresa. Um bom gerente executa tarefas, cumpri prazos e gera resultados concretos.
- **Líder** é o gerente que influencia pessoas, utilizando, para isso, sua capacidade de comunicação.

Canais, Instrumentos e Ações X Liderança

- Canais, Instrumentos e Ações são meios técnicos para fazer operar o processo da Comunicação Interna. É através deles que a empresa repassa a informação aos seus empregados.
- Liderança, possui um papel complementar aos canais, instrumentos e ações. É a outra via através da qual a empresa repassa a informação para os seus empregados.

A comunicação, principalmente por parte da empresa, deve merecer grande atenção, pois é através dela que as pessoas terão acesso às informações sobre objetivos, estratégias, valores, ao conhecimento necessário à adequada realização de suas atividades, ao feedback sobre o seu desempenho ou qualquer outro tipo de informação.

- *O papel do líder no processo de comunicação*

O líder é o principal canal de comunicação interna da empresa, pois é através dele que as informações são entregues para que sejam repassadas à sua equipe.

Liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser seus limites.

Na visão de Bekin (2004, p. 70),

O sucesso da implantação do Endomarketing depende 10 por cento do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa.

A maneira como líder sente-se, em relação ao seu trabalho, impacta diretamente no bem-estar de seus subordinados. Algumas pessoas acreditam que as atitudes dos líderes capazes de inspirar pessoas são resultado de muito treinamento, quando, na maior parte das vezes, são resultado da paz interior conquistada em suas vidas pessoal e profissional.

De acordo com Brum (2005, p. 49), “um líder é mais de que um canal de comunicação da empresa. Ele representa a empresa na mente do empregado e, por isso, deve dominar um alto nível de informação, sob pena de perder a credibilidade em relação a sua equipe”.

O exercício da liderança exige algo fundamental do líder: AMOR.

O amor, ainda na visão da autora (Idem, p. 152), “pode não ser definido, mais forte o suficiente para garantir o respeito e o desejo de crescimento mútuo durante o período da relação empresa/empregado”

A pirâmide invertida reproduzida a seguir, criado por James C. Hunter, consultor chefe da J.D. Associados, uma empresa de consultoria de relações de trabalho e treinamentos dos Estados Unidos, retrata a importância do Amor no processo de transformação do gerente líder.

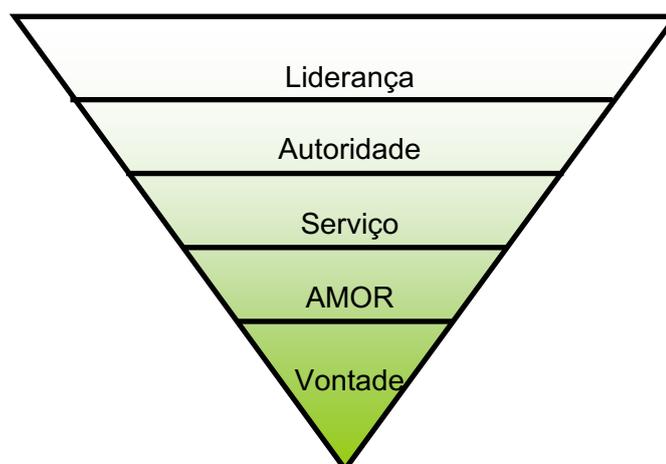


Figura 3 Pirâmide invertida de James C. Hunter.
Fonte: BRUM, (2005,p. 117)

- *Motivação*

A motivação pode ser entendida como um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa. De acordo com essa perspectiva, todo o processo de motivação forma uma seqüência constituída, que segundo Bekin (2004, p. 88), são as seguintes etapas: “estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa. Satisfação e comprometimento”.

Para Chiavenato (2000, p. 128), “motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Motivação quer dizer “movimento para ação”. Ou seja, conjunto de motivos que leva um ser humano a empreender uma determinada ação.

Dentro dessa visão, porém transportada ao ambiente de trabalho, Robbins (2005, p. 342) comenta que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

- *Treinamento*

Segundo Chiavenato (2002, p. 496), “Treinamento é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira da empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”.

Conforme Bekin (2004, p. 71)

Treinamento nada mais do que é a evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem. [...]. O treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só determina técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe, que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano.

Para ser o mais válido possível, o treinamento não pode se restringir ao aprendizado de técnicas ou de conteúdo. O envolvimento do funcionário deve ser reforçado durante o

treinamento, proporcionando, desta forma, o conhecimento da empresa e motivando o novo cliente interno.

2.4.3 Planejamento de um Programa de Endomarketing.

Todo o programa de endomarketing precisa ter uma idéia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos a receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização (BRUM, 1998, p. 75).

Quando se planeja um programa de endomarketing, agrupam-se as informações por grau de interesse para os diferentes segmentos do público interno. Ainda na visão de Brum (1998), as principais fases desse planejamento são as seguintes:

- **Fase I – Pesquisa e Diagnóstico**

Tanto para marketing interno como para o externo, quem define o que será oferecido é o próprio mercado. Por isso, a pesquisa de clima, que é tão falada e pouca usada, tem grande importância, pois através dela é possível visualizar a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por partes dos funcionários.

Um dos instrumentos utilizados para a realização de uma pesquisa de clima é o questionário, que deve ser elaborado a partir de uma discussão feita com grupos homogêneos e heterogêneos de funcionários a respeito de aspectos comportamentais ligados à empresa. A partir do cruzamento dos dados obtidos, elabora-se o formulário de pesquisa.

De acordo com Brum (1998, p. 77), Quando se pesquisa clima, é preciso estar ciente de algumas questões básicas que são:

- Clima é o que pensa a grande massa. A massa é composta de indivíduos, e, dentro de cada um, existe um coração.
- Para a aplicação dos questionários o público deve ser dividido de acordo com o plano e salários da empresa. As perguntas podem ser as mesmas, mais as análises das

respostas não.

- Toda pesquisa de clima desperta nos funcionários uma expectativa em relação à melhorias.
- Em clima, o que vale é a percepção e não a realidade.
- A analisar as respostas, a direção da empresa deve estar preparada para receber críticas e elogios.
- As respostas do público interno são muito mais emocionais do que racionais.

Outra forma de pesquisa interna, que pode servir para determinar itens relacionados com o clima existente na empresa, é a avaliação de múltiplas fontes, também chamada de *feedback de 360 graus*. Essa técnica é utilizada para o gerenciamento de desempenho e remuneração baseando-se em depoimentos confidenciais de colegas do funcionário analisado, este método tem sido utilizado por um número cada vez maior em empresas.

- **Fase II – Definição da meta global**

Nesta fase do planejamento, a empresa deve identificar o que pretende com o programa que vai adotar. Esta será a meta global.

Como exemplo de metas têm-se as mais variadas, que vão desde aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, conquistar credibilidade internamente, lançar um novo produto no mercado, melhorar o atendimento ao público, criar uma nova cultura interna, até mesmo aumentar os lucros da empresa.

O trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito.

Definida a meta o processo para atingí-la mexe com pessoas e seus sentimentos, portanto, exige toda uma linguagem e um visual que passa a fazer parte do ambiente empresarial, associando informações e desafios.

- **Fase III – Criação dos ícones de comunicação interna**

Slogan – A partir da meta global, deve-se criar o *slogan* do programa, uma frase positiva que defina o desafio a ser enfrentado pelo público interno, a qual será a primeira fase de todas as falas da direção, a assinatura de todos os instrumentos visuais e a chamada de todos os programas de integração de funcionários.

Marca ou Personagem – Associada ao *slogan*, para representar um programa de marketing interno, pode-se optar por uma marca ou personagem.

Geralmente, as empresas optam pela marca, a qual retratam um símbolo gráfico o momento pelo qual está passando e o orgulho que os funcionários têm pela oportunidade de vivê-lo.

No caso de a empresa escolher um personagem, este deve ser alegre simpático e ter, pelo menos, uma característica que se assemelhe à vida do funcionário.

Em alguns casos, a empresa escolhe a marca e, no decorrer do programa passa a adotar também um personagem para representar o programa, pois vai perdendo o medo de ousar e, dessa forma, passa a encantar o público interno através de uma utilização de mais um ícone.

- **Fase IV – Divisão do público interno**

Há algum tempo, a figura da pirâmide vem sendo utilizada nas representações hierárquicas mais diversas, como Igreja, o Estado e as empresas, e ainda é a melhor forma de visualização e segmentação do público interno, que, segundo Brum (1998, p.81), foi dividida em três camadas:

Direção – Considera a cabeça de todo o processo. Esse grupo é composto pelo presidente e seus diretores. É a parte de cima da pirâmide, ou seja, da direção da empresa; a responsabilidade de gerar as informações que serão utilizadas no programa de endomarketing.

Chefias Intermediárias – Nesse grupo, encontram-se os gerentes e os supervisores. A eles serão atribuídos a responsabilidade de transmitirem as mensagens geradas pelo primeiro grupo. Serão os intermediários entre a parte de cima e a parte de baixo da pirâmide.

Pessoa de base - A base da pirâmide é composta por todos os funcionários do chão de fábrica, do terminal de carga, da parte interna do balcão, das áreas administrativas, enfim, dos bastidores.

- **Fase V – O programa propriamente dito**

Programa de Endomarketing é um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno.

A cada dia que passa, as empresas tornam-se mais criativas na geração de instrumentos de comunicação interna. O fato de os instrumentos terem que ser criados de acordo com a cultura de cada empresa torna esse processo cada vez mais rico.

Após a definição dos instrumentos e ações a serem adotados, o conteúdo do material a ser utilizado no programa deve ser determinado. As primeiras mensagens devem sempre fazer menção ao histórico da empresa, sua cultura, as metas e estratégias a serem utilizadas para que os funcionários entendam claramente o tipo de organização na qual trabalham e os desafios a serem enfrentados para que o resultado esperado seja alcançado.

No decorrer do programa, deve ser estabelecido um canal direto entre a direção da empresa, que toma a decisão e detém a informação, e os profissionais responsáveis pela comunicação interna, a fim de que a mensagem possa ser trabalhada e distribuída.

Por fim, depois de pesquisar, planejar e criar os melhores instrumentos, o próximo passo é colocar tudo em prática.

- **Fase VI – A escolha de um momento para o lançamento do programa.**

Após o planejamento e a criação dos instrumentos, o próximo passo é fazer com que o público pare e perceba que exista uma nova energia tomando conta da empresa, que ele está diante de um novo momento. Algumas regras básicas podem garantir o sucesso desse momento. São eles:

- O lançamento deve ser feito pelo presidente ou diretor geral da empresa, com a presença de todos os funcionários.

- O clima deve ser de uma grande festa. O ideal é que seja servido um jantar, coquetel ou *coffee-break* durante o evento. Caso isso não seja possível, um refrigerante, um suco ou sorvete agregam valores e ajudam a descontrair o grupo.
- O local deve ser comum a todos, principalmente ao público da base da pirâmide. Não existe nada contra o lançamento ser feito no auditório ou restaurante da empresa, mas o ideal é que aconteça dentro da fábrica, no terminal de cargas ou espaços vazios que existem próximo ao local de trabalho das pessoas. Elas precisam se sentir em casa.
- O ambiente precisa estar decorado com os ícones do programa, pois os primeiros elementos a serem apresentados são a marca e o *slogan*.
- O evento deve apenas lançar a idéia global do programa, apresentar a meta ou desafio e informar que a empresa colocará a disposição dos funcionários as informações necessárias para que os resultados esperados sejam atingidos. No decorrer do programa, a distribuição dos instrumentos deverá levar em consideração o fator surpresa.

É importante que a empresa crie mecanismos para que todos tenham uma participação ativa na hora do lançamento do programa de endomarketing para que eles saibam o quanto são importantes, e que o sucesso da empresa depende deles.

2.4.4 Programa de implantação do Endomarketing

Segundo Bekin (1995, p. 43-44),

os instrumentos adequados para implantação do programa de Endomarketing pode ser dividido em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação. Inicia-se obtendo um diagnóstico do ambiente interno da organização: a avaliação do desempenho global, do desempenho de setores, do nível de integração entre os setores, da relação com os consumidores e de suas expectativas.

É necessário também analisar o perfil dos funcionários; avaliação do desempenho; avaliação do potencial e limitações; a imagem que se tem da empresa; avaliação do nível de motivação existente; avaliação das expectativas e aspirações dos funcionários; avaliação das necessidades de treinamento; avaliação de espírito de equipe existente e dos fatores que podem inibi-lo; nível de conhecimento que tem da empresa, de seus objetivos, de seus produtos e planos.

O diagrama a seguir, conforme Bekin (1995, p. 44), trata do primeiro nível de um programa de implantação de Endomarketing: o diagnóstico;

PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DE ENDOMARKETING

Primeiro Nível: Diagnóstico

Diagnóstico A { Avaliação do ambiente interno

Diagnóstico B { Perfil dos funcionários

Avaliação do desempenho global

Diagnóstico A Avaliação dos setores

Nível de integração dos setores

Relação com os consumidores

Potencial dos funcionários

Diagnóstico B Imagem da empresa

Nível de motivação

Expectativas e aspirações

Necessidades de Treinamento

Espírito de equipe

Conhecimento dos objetivos da empresa

Só a partir de uma avaliação cuidadosa, sistemática e contínua do ambiente interno da empresa, um programa de endomarketing pode ter êxito

Após, o diagnóstico, parte-se para a elaboração do programa de ação, considerando como segundo nível. Bekin (2004, p. 63), mostra na figura 6, a seguir:

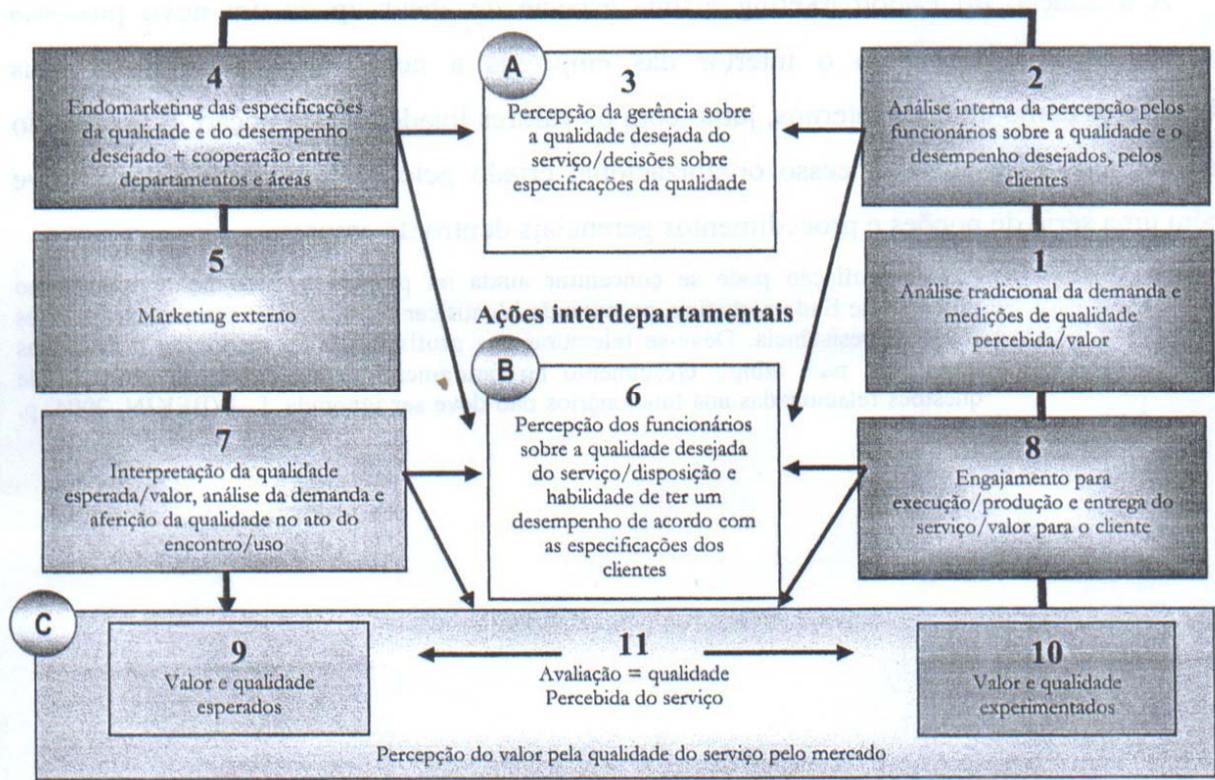
Segundo Nível: Programa de Ação

Figura 4: Quadro contextual para aplicação de endomarketing em serviços.
Fonte: Bekin, (2004, p. 63.)

Depois de identificar os desejos e necessidades dos consumidores internos, o departamento de marketing e RH devem desenvolver ações que estejam compatíveis com o que os empregados querem e com o que a organização objetivo conseguir. Ainda é importante ressaltar que o sucesso da implementação do programa de Endomarketing depende do total comprometimento e envolvimento pessoal de todos os que compõem a organização, mas principalmente da alta da empresa.

Neste contexto, Magno (2001, p. 47), diz que:

Primeiro deve-se consolidar a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura. Em seguida, deve-se manter um clima de valorização e reconhecimento das pessoas. Depois, é preciso estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e instalação que possam afetar o sistema organizacional. E, finalmente, manter crescente a melhoria de relacionamento interpessoal e o estabelecimento da administração participativa.

2.4.5 Avaliação do Endomarketing

A avaliação do Endomarketing é uma espécie de *check-up* de um novo processo organizacional que traz para o interior das empresas a nação prática de tratar seus colaboradores como clientes internos, junto com os valores ligados a este noção. É necessário acrescentar que esse novo processo organizacional criado pelo Endomarketing desenvolve também uma série de noções e procedimentos gerenciais dentro da empresa.

[...] A avaliação pode se concentrar ainda na própria questão da resistência ao processo de Endomarketing, procurando identificar onde, como e porque surgiu esses focos de resistência. Deve-se lembrar aos profissionais de marketing e de outras áreas que, para atingir crescimento no faturamento e nos lucros, a pesquisa de questão relacionadas aos funcionários não deve ser ignorada. [...] (BEKIN, 2004, p. 110-111).

CAPÍTULO 3

Aspectos Metodológico do Estágio

Pode classificar os elementos de uma pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o estudo em análise é exploratório e descritiva. Segundo Andrade (2003, p. 125) “a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maiores informações sobre um assunto, facilitar a delimitação do tema, definir objetivos e hipótese ou descobrir um novo tipo de enfoque para o trabalho”. É descritivo, pois segundo Rudio (1999, p. 71), “está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los”.

Com relação aos meios, a pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo e estudo de caso, segundo Diehl (2004, p. 61) “pode ser visto como técnico psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa”, pois escolhida a empresa, foi realizado um estudo através da formulação, coleta, tratamento e análise de variáveis escolhidas em conteúdo com os objetivos traçados.

Quanto à forma de pesquisa foi a de opinião, “que tem a finalidade de saber que atitudes, pontos de vista e preferências tem as pessoas a respeito de algum assunto” idem (1999, p. 72).

3.1 VARIÁVEIS DA PESQUISA

Para os efeitos do presente trabalho foram abordados as variáveis e indicadores:

- Perfil dos clientes internos;
- Aspectos relacionados à satisfação dos colaboradores;

3.2 UNIVERSO E CENSO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2000, p. 50) “o universo é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudos”. Dessa forma, o universo da pesquisa foi a Agência.

De acordo Diehl (2004, p. 60) “censo é quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo da pesquisado.”

A pesquisa será realizada com 20 colaboradores que caracterizam o universo da pesquisa, estes compõem o quadro funcional total da Agência do Banco Real 0082 (Campina Grande).

3.3 O INSTRUMENTO DA PESQUISA

O instrumento utilizado para a pesquisa foi adaptado, Vieira (2006), para aplicação de um questionário, com questões de igual forma e teor. Esse instrumento é dividido em duas partes, a primeira tinha como objetivo a realidade sócio-econômico dos funcionários e a segunda parte tinha como objetivo a pesquisa sobre o marketing interno (endomarketing)

Para mensurar os resultados será utilizada a escala de Likert, que segundo Mattar (2001, p. 95), [...] compreende a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais favorável, pela identificação e ordenação das categorias através de expressões verbais”.



Figura 7: Escala de Likert.

Fonte: Adaptada de Mattar, (2001, p. 103.)

3.4 COLETA DE DADOS

A distribuição e aplicação do questionário foi autoria do próprio pesquisador no sentido de estabelecer possíveis dúvidas quanto aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa foi realizada na própria Agência, logo após o término do expediente de trabalho de cada cliente interno.

Através desse questionário aplicado junto aos sujeitos, objetivou-se avaliar informações relacionadas à satisfação desses colaboradores.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os procedimentos utilizados para obtenção de dados foram o quantitativo e qualitativo. A análise quantitativa visa mensurar o comportamento dos clientes internos da empresa estudada com relação às questões propostas. E a análise qualitativa tem como meta melhor compreender os fenômenos implícitos nas respostas em conformidade com a teoria estudada.

Os questionários foram aplicados junto aos clientes internos de todos os setores da Agência do Banco Real 0082 (Campina Grande - PB), entre os dias 02 a 11 de junho de 2008.

Após o levantamento das opiniões, os dados obtidos foram codificados, categorizados, quantificados e agrupados. A identificação começará pela distribuição das questões, as quais serão aplicadas técnicas estatísticas e depois as respostas serão informatizadas numa planilha onde consta em porcentagem o grau de concordância, discordância e neutralidade de cada indicador e seus respectivos comentários.

3.6 CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES

ETAPAS	MESES/2008			
	maio	junho	julho	agosto
1 Escolha do tema				
2 Levantamento e pesquisa. Bibliográfica.				
3 Elaboração da fundamentação Teórica				
4 Elaboração do questionário.				
5 Distribuir e recolher o questionário.				
6 Tratam. e análise dos dados obtidos				
7 Concretização. do relatório do estágio				
8 Defesa do trabalho				

3.7 CONHECENDO O AMBIENTE DE ESTUDO

3.7.1 Denominação Social

BANCO ABN AMRO REAL S.A.

3.7.2 Logomarca



3.7.3 Endereço

Praça Alfredo Dantas, nº 32

Centro – 0082 Campina Grande/PB

3.7.4 Site

www.bancoreal.com.br

Atua no ramo financeiro com uma vasta quantidade de serviços, tais como: empréstimos, financiamentos, capitalização administração de bens dentre vários outros tanto para clientes físicos como também jurídicos.

No Brasil o ABN AMRO REAL possui cerca de 28.000 funcionários sendo 20 lotados na agência 0082 Campina Grande.

Ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade

exemplar aos nossos clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto conosco contribuam para a evolução da sociedade.

Um novo Banco para uma nova sociedade.

A sociedade em evolução, cada vez mais bem informada e consciente, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico em todas as suas decisões. Nós como organização e como indivíduos, somos agentes dessa evolução.

3.7.5 Nosso Modelo

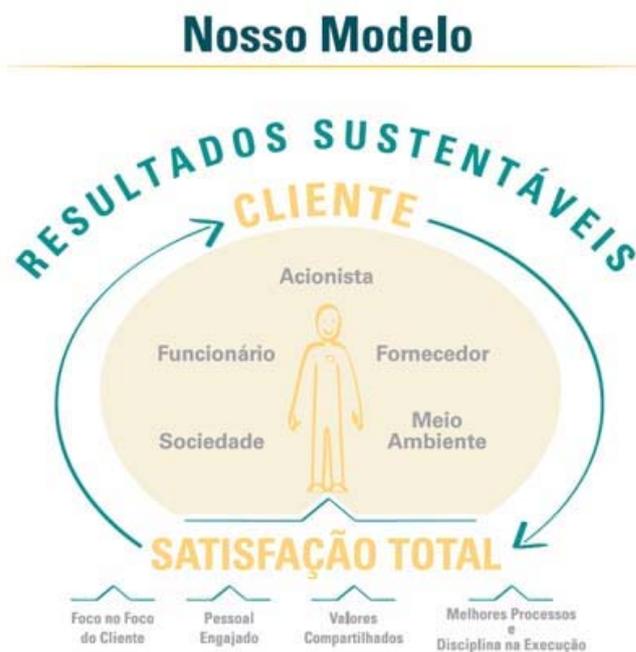


Figura 5 – Modelo do Banco Real.

Fonte: Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br>>. Acesso em: 10 de Maio de 2008.

- **Integridade** – Acima de tudo tem-se um compromisso com a integridade em tudo o que se faz, dentro e fora da Organização;
- **Respeito** – Respeita-se todas as pessoas independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade. Valoriza-se a diversidade de idéias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências;
- **Trabalho em equipe** – O trabalho em equipe é a essência de nosso sucesso como

rede bancária internacional. Deve-se compartilhar conhecimentos e recursos, visando o benefício de clientes, funcionários, sociedade e acionistas;

- **Profissionalismo** – Tem-se o compromisso de oferecer aos clientes o mais alto padrão de qualidade. Profissionalismo deve também orientar as relações internas da Organização.

3.7.6 Histórico da Empresa

No Brasil, a história do ABN AMRO Bank **começa há 87 anos**, com a chegada do Banco Holandês da América do Sul às cidades do Rio de Janeiro e Santos. Em 1963, a instituição adquiriu 50% das ações da Aymoré Financiamentos, e mudou de nome para ABN AMRO Bank em 1993.

Em 1971, o Banco da Lavoura de Minas Gerais muda de nome para BANCO REAL, dois anos depois de se estabelecer em São Paulo, sendo depois comprado pelo ABN AMRO Bank, em 1998. A integração das duas instituições foi concluída em 2000, e em 2003 o grupo adquiriu o Banco Sudameris.

A seguir alguns marcos importantes:

- 1917** – O ABN AMRO Bank inicia suas operações no Brasil como Banco Holandês da América do Sul, com escritórios no Rio de Janeiro e Santos;
- 1925** – Clemente de Faria monta a Cooperativa Bancária, três anos depois renomeada Banco da Lavoura de Minas Gerais, antecessor do Banco Real;
- 1963** – Banco Holandês Unido adquire 50% do controle da Aymoré de Crédito, Financiamento e Investimento. O restante da participação é adquirido em 1970;
- 1971** – Banco da Lavoura de Minas Gerais torna-se Banco Real S/A, dois anos depois de estabelecer sua sede em São Paulo;
- 1993** – Banco Holandês é renomeado ABN AMRO Bank e muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo;
- 1994** – A operação brasileira do ABN AMRO Bank apresenta o 3º melhor lucro líquido do

grupo internacional;

1998 – Em julho, o ABN AMRO anuncia a compra do BANCO REAL, concluída em novembro, quando compra também o Bandepe;

2000 – Integração do BANCO REAL com o Banco ABN AMRO S/A;

2003 – ABN AMRO adquire o Sudameris.

3.7.7 Organograma

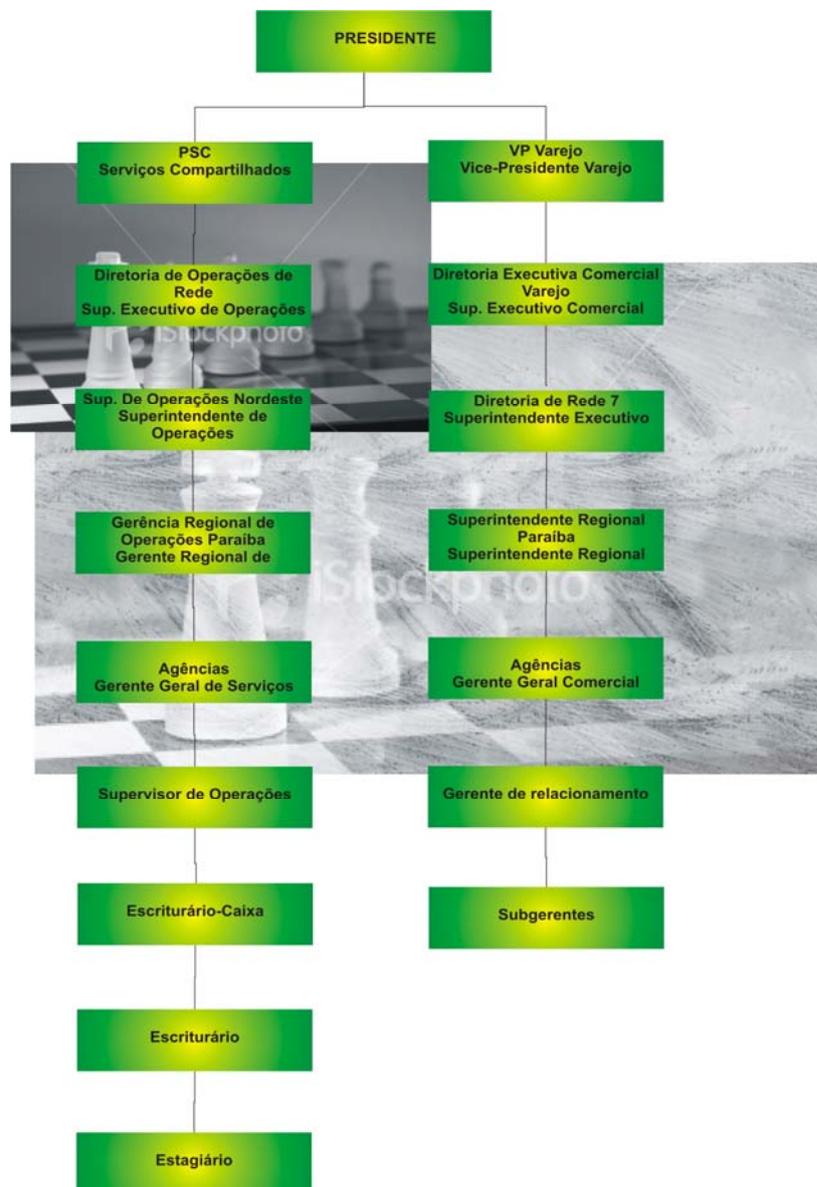


Figura 6 – Organograma.

Fonte: Intranet do Banco Real, disponível apenas para os funcionários.

CAPÍTULO 4

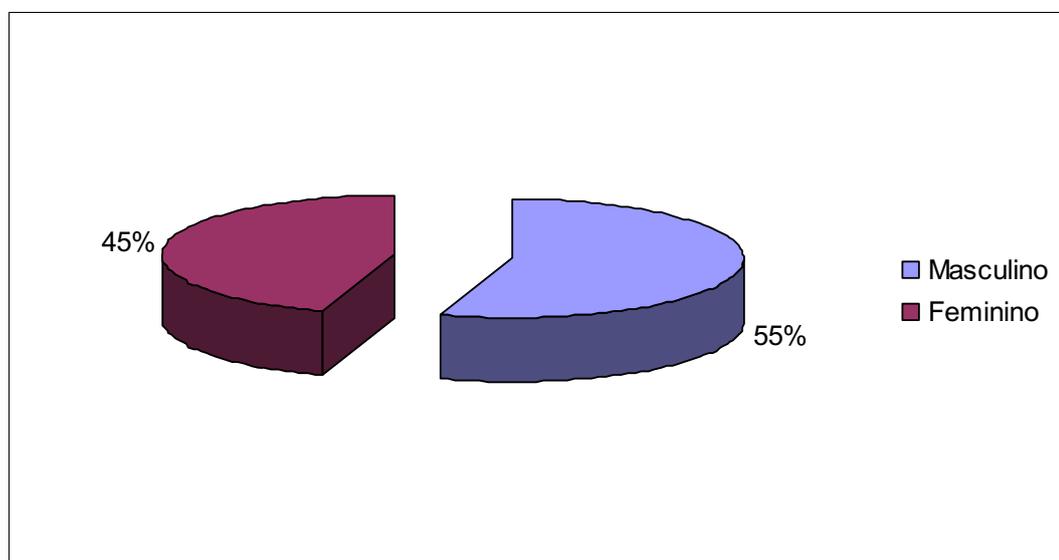
Apresentação e Análise dos Resultados

As tabelas referentes aos gráficos apresentados neste capítulo encontram-se em anexo.

PARTE I – Modelo Resumido da Realidade Sócio-Econômica dos Funcionários do Banco Real Agência 0082 – Campina Grande – PB.

- Sexo:

Gráfico 1: Distribuição percentual, conforme número de gênero.



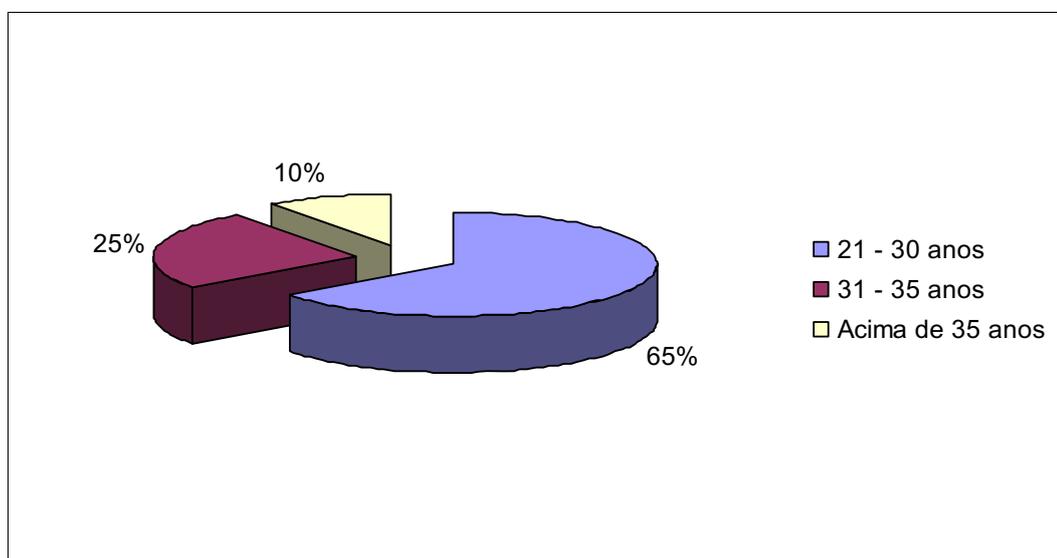
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

A pesquisa revela, como mostra o gráfico 1 que a maioria dos clientes internos são do sexo masculino com 55%, enquanto que 45% são do sexo feminino, sendo, portanto colaboradores mistos, distribuída de forma equilibrada, sem grande predominância de um gênero sobre o outro.

O que também não tem importância já que a política da empresa não relaciona nenhuma atividade especial voltada para algum dos sexos diferenciadamente.

- Idade:

Gráfico 2: Distribuição percentual, conforme faixa etária dos respondentes.

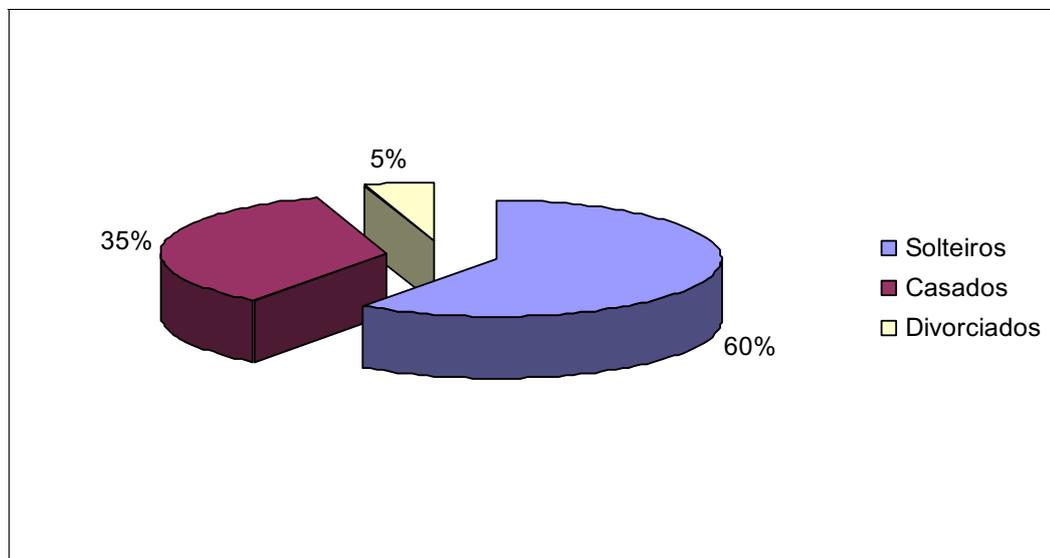


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

A pesquisa demonstra conforme o gráfico 2 que a maioria dos funcionários são jovens, ou seja, 65% dos entrevistados encontram-se entre 21 e 30 anos, 25% entre 31 e 35 anos e apenas 10% dos clientes internos são acima de 35 anos. Percebe-se diante dos dados que a maioria dos colaboradores são jovens, já que a empresa proporciona oportunidades de novos talentos através de graduandos.

- Estado civil:

Gráfico 3: Distribuição percentual, conforme estado civil dos respondentes.

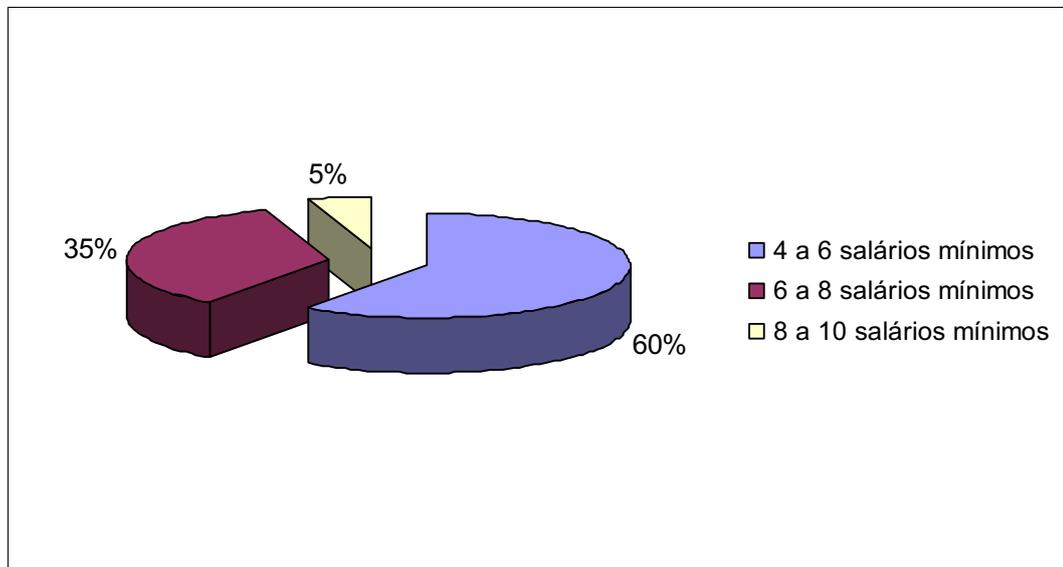


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Os dados contidos no gráfico 3 demonstram, que 60% dos respondentes são solteiros, 35% são casados e 5% são divorciados. Podemos destacar que os solteiros são maioria dentro da organização e feitos os estudos das variáveis, principalmente da faixa etária, percebemos que a maioria é composta por jovens.

- A renda mensal familiar é de aproximadamente:

Gráfico 4: Distribuição percentual, conforme renda familiar dos respondentes.

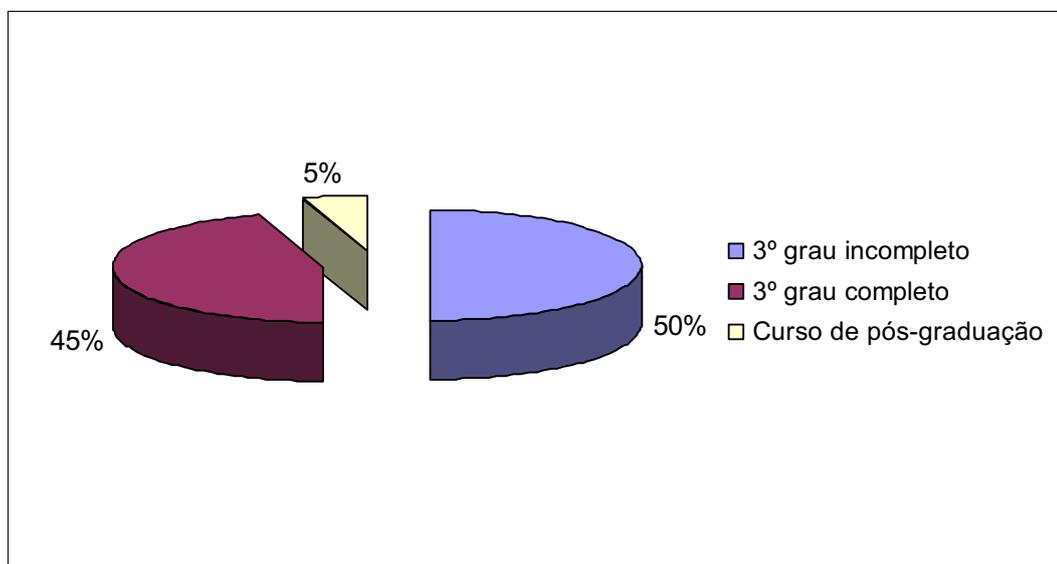


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

A pesquisa conforme o gráfico 4 demonstra traz uma variação salarial, ou seja, a categoria bancária tem seu piso salarial igual a todos, o que diferencia são as gratificações por *grade*, (pontuação dada aos colaboradores interno por tempo de serviço). Diante disso a grande maioria tem menor renda, pelo fato de serem iniciantes, não há ainda, grandes responsabilidades na empresa. Apesar de não ser fator relacionado a satisfação dos funcionários, o nível salarial interfere diretamente no sucesso ou insucesso das ações gerenciais nas empresas.

- Escolaridade:

Gráfico 5: Distribuição percentual, conforme escolaridade dos respondentes.

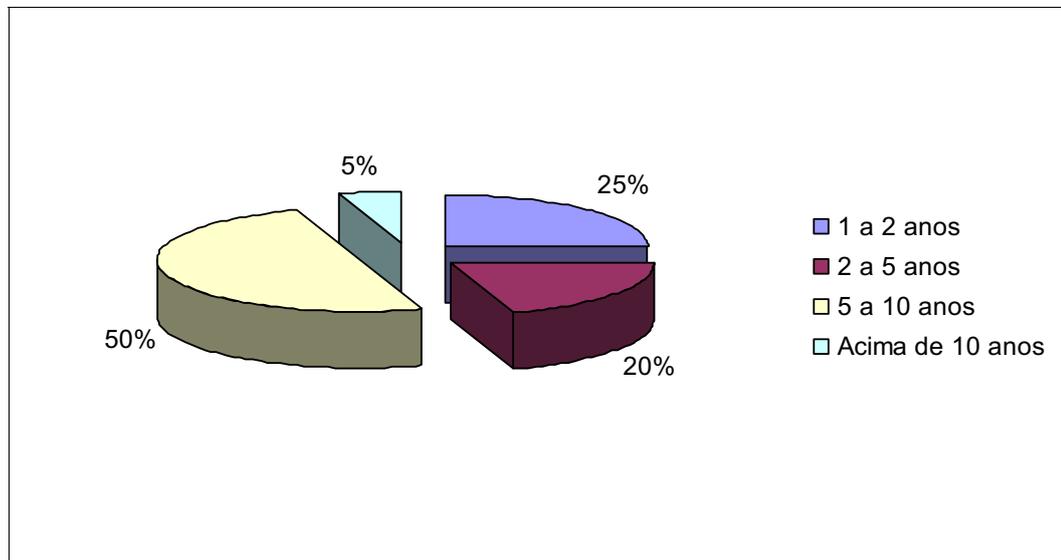


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Quanto ao nível de escolaridade, observe-se no gráfico 5 que a maioria dos entrevistados, 50% possuem 3º grau incompleto; 45% possuem o 3º grau completo e 5% tem curso de pós-graduação. Averigua-se assim, que a empresa prima pela qualificação dos funcionários, pois facilita o desempenho e o crescimento da empresa. Possibilitando a contratação também de graduandos, conseqüentemente, oferece oportunidades e experiência profissional para essas pessoas.

- Tempo de serviço na empresa:

Gráfico 6: Distribuição percentual, conforme tempo de serviço dos respondentes.



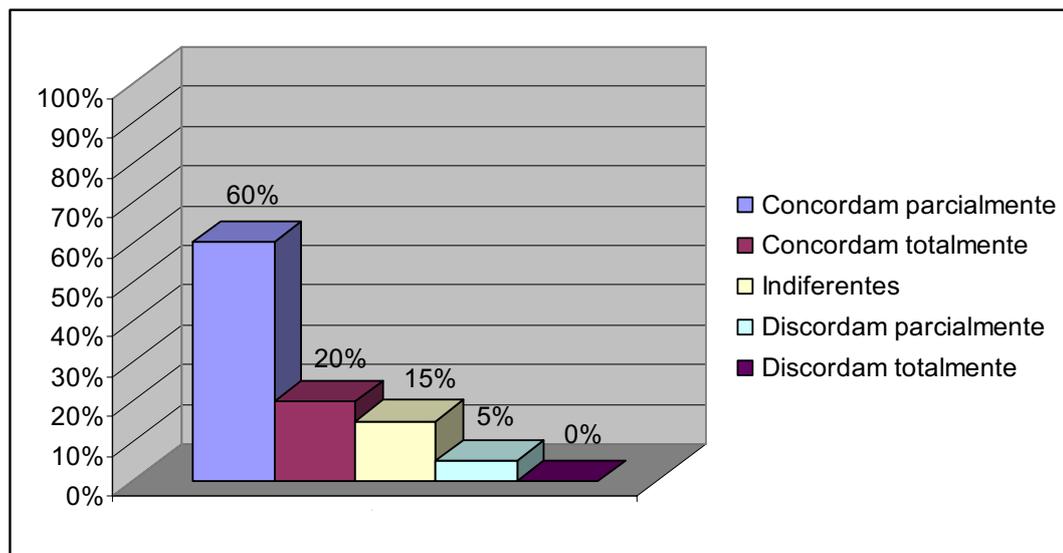
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

A pesquisa demonstra no gráfico 6 que os colaboradores da empresa são experientes, pois a maioria, 50% dos funcionários tem entre 5 a 10 anos de atuação na empresa; 20% está entre 2 a 5 anos; 25% está entre 1 a 2 anos; 5% corresponde acima de 10 anos. Apesar de uma parcela expressiva dos funcionários já conviverem com processos da organização em questão, 55% dos funcionários tem mais tempo de empresa. Analisa-se assim, que a empresa tem baixo índice de rotatividade, o que facilita o entrosamento da equipe, onde representaria também menor custo.

PARTE 2 - Pesquisa sobre Marketing Interno (Endomarketing) na opinião dos funcionários do Banco Real, agência 0082 – Campina Grande – PB.

- Gosto do trabalho que faço?

Gráfico 7: Distribuição percentual, referente ao gosto do trabalho que faz os respondentes.

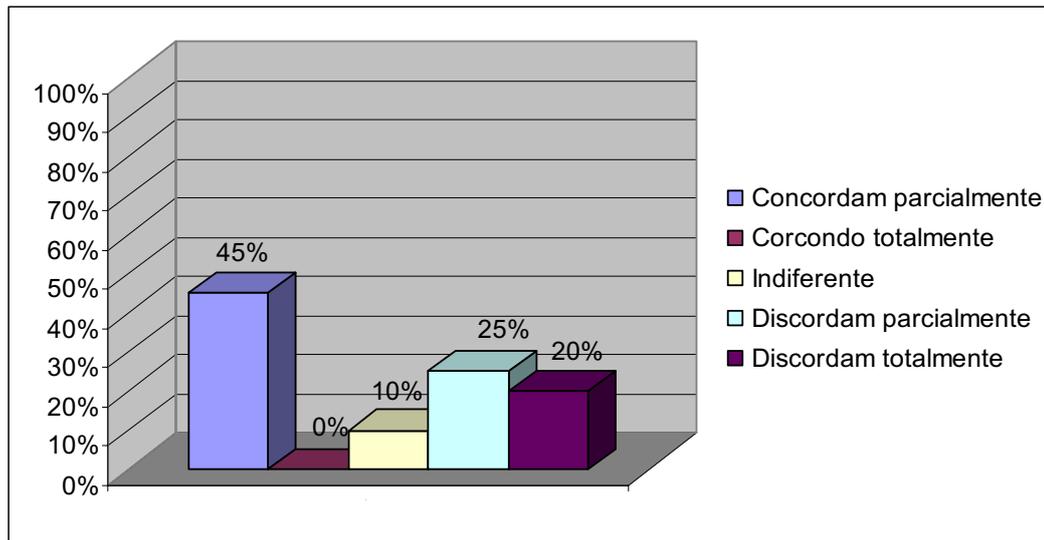


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

A Satisfação Profissional é um fator chave para estabelecer um relacionamento de harmonia entre os colaboradores e empresa. Ou seja, quanto maior a sua satisfação maior a chance desse funcionário se relacionar bem com os seus pares. Dos entrevistados 60% afirmam que concordam parcialmente, 20% responderam que concordam totalmente, 15% ficaram indiferentes, 5% discordam parcialmente. Isso demonstra que 80% dos funcionários (60%+20%) afirmam que gostam do trabalho que fazem, o que inevitavelmente eleva a satisfação profissional.

- O ambiente de trabalho nesta empresa é bastante agradável?

Gráfico 8: Distribuição percentual, referente ao ambiente de trabalho dos respondentes.



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

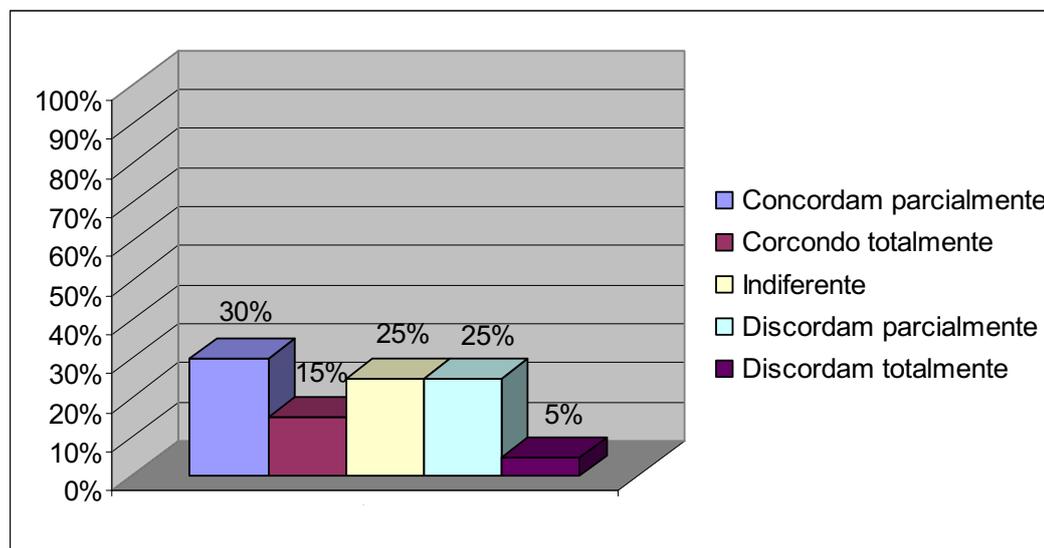
Em relação ao ambiente de trabalho 45% dos funcionários pesquisados concordam parcialmente com um ambiente agradável, 25% afirmam que discordam parcialmente, 20% discordam totalmente, 10% ficaram neutras (nem discorda e nem concordam).

Nota-se que o ambiente de trabalho é bastante competitivo, pois os funcionários devem atingir metas individuais, prejudicando o relacionamento e a cooperação entre funcionários da agência.

Esse resultado mostra uma preocupação e que deve ser verificado com atenção, pois um dos pontos que sustentam a ação de endomarketing é o seu ambiente de trabalho. A empresa deve estimular e incentivar os colaboradores a trabalhar de forma mais harmônica através de formar equipes empenhadas, ou seja, trazer os resultados positivos e atingir os objetivos da organização.

- Minhas sugestões para agilizar o ambiente de trabalhos são aceitos?

Gráfico 9: Distribuição percentual, referente as sugestões para agilizar o ambiente de trabalho dos respondentes.



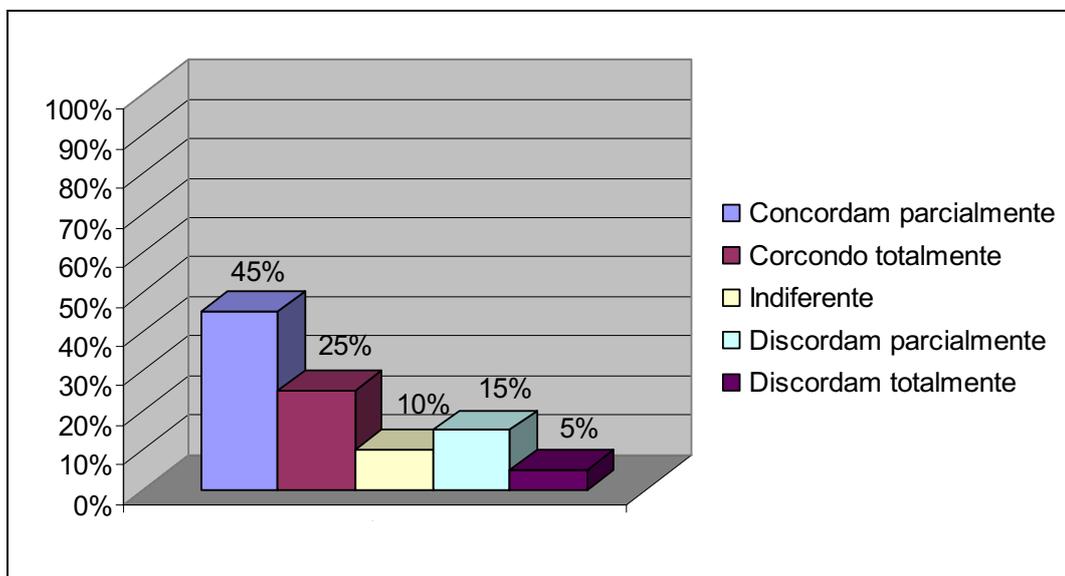
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

O gráfico 9, buscou-se levantar informação sobre sugestões no ambiente de trabalho, onde, 30% dos entrevistados concordam parcialmente, 25% discordam parcialmente, 25% ficam neutras (nem discordam e nem concordam) 15% concordam totalmente em atuar para agir em sugestões e 5% discordam totalmente.

A participação dos colaboradores é de grande importância, é necessário que a empresa crie e estimule os seus funcionários a desenvolver o seu maior potencial. Como também, é importante a empresa por em prática aquelas sugestões que mais se adequem a realidade da empresa, pois dessa forma, os colaboradores se sentem ouvidos e atuantes na gestão da empresa.

- A empresa oportuniza o desenvolvimento profissional dos colaboradores?

Gráfico 10: Distribuição percentual, referente a oportunidade do desenvolvimento profissional dos colaboradores, conforme os respondentes.



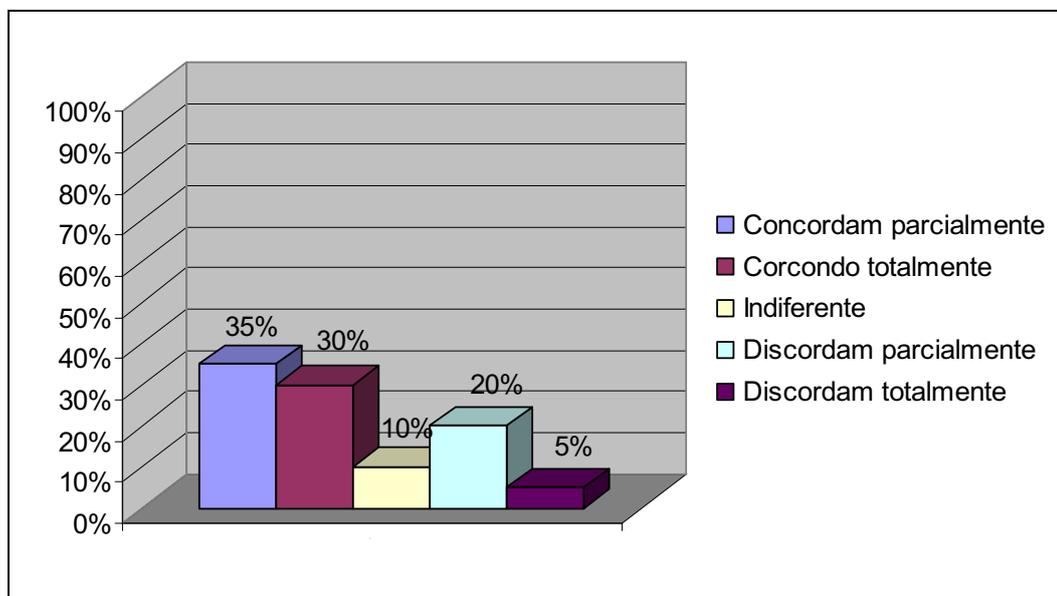
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

No que se refere a oportunidade de desenvolvimento profissional, 45% entrevistados concordam parcialmente, 25% concordam totalmente, 15% dos entrevistados discordam parcialmente, 10% ficaram neutras (nem discordam e nem concordam) e 5% discordam totalmente.

Observa-se em relação a oportunidade profissional, a maioria dos colaboradores concordam que a empresa oferece crescimento profissional. Isso deve-se ao fato da facilidade de ascensão, que os colaboradores possuem e também oferecem treinamentos para o melhoramento e aprimoramento das atividades. É importante numa agência bancária ter treinamentos adequados onde as mudanças são cada vez mais abrangentes.

- Sinto-me privilegiado por fazer parte dessa organização?

Gráfico 11: Distribuição percentual, referente ao privilégio que os entrevistados sente ao fazer parte dessa organização.

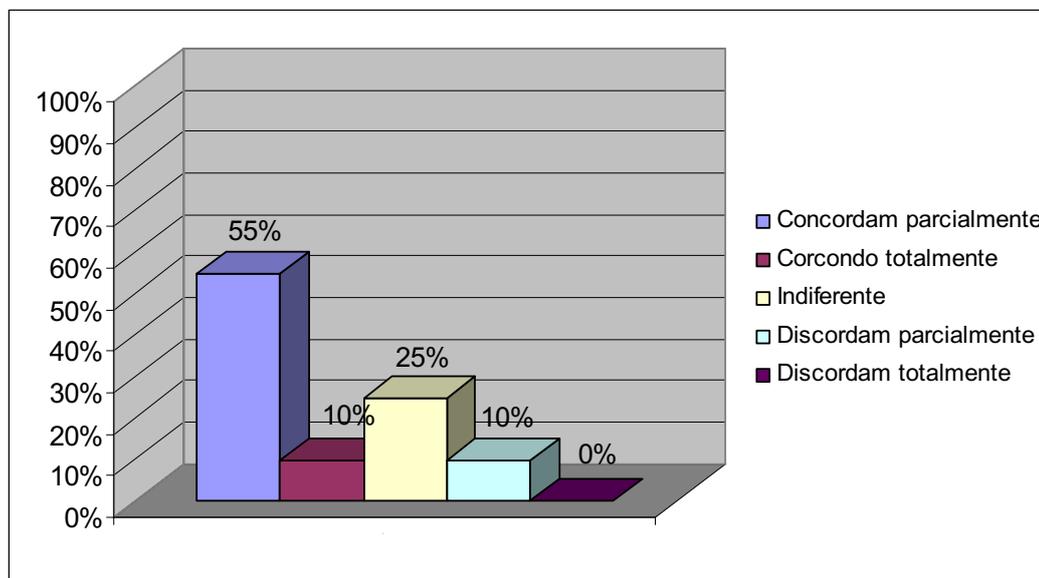


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Esta questão traz o privilégio que os colaboradores tem em trabalhar na organização, 35% concordam parcialmente, 30% concordam totalmente, enquanto que 20% discordam parcialmente, 10% ficaram indiferentes e 5% discordam totalmente. A maioria dos entrevistados 65% (35%+30%), ficaram privilegiados em trabalhar na organização, afirmando sentir orgulho de fazer parte do quadro funcional do banco.

- Na empresa existe interação entre gestores e subordinados?

Gráfico 12: Distribuição percentual, referente aos subordinados e administradores se consideram parceiros, conforme respondentes.

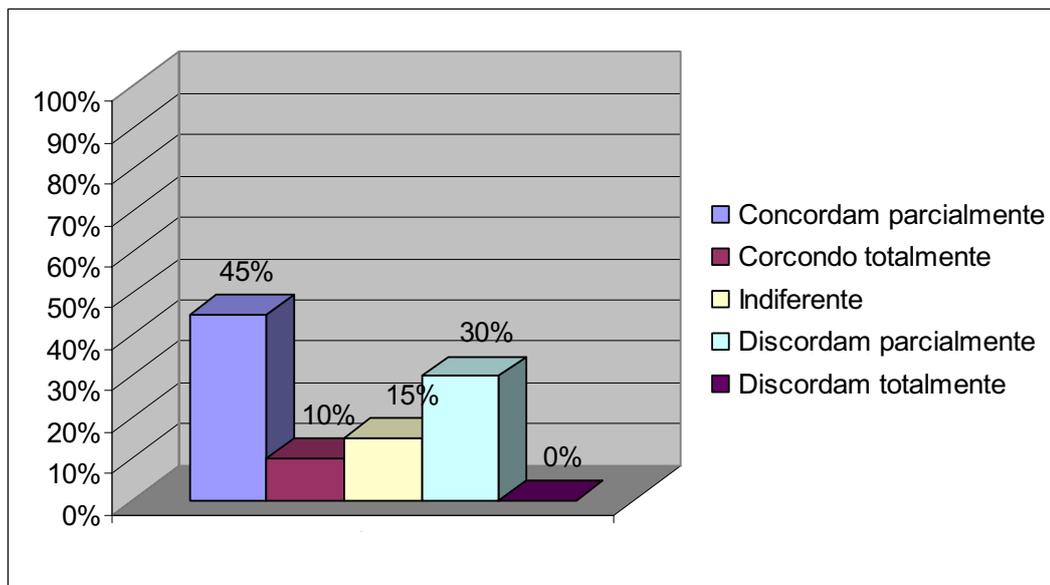


Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Essa questão envolve os ascendentes e descendentes, onde os entrevistados concordam como sendo aceitáveis 65% onde (10% concordam totalmente e 55% concordam parcialmente), 25% ficaram neutras (nem discordam e nem concordam) e 10% acham deficitário (discordam parcialmente). Verifica-se que existe uma boa relação entre os gestores e os subordinados, o que facilita o processo de gestão.

- O clima organizacional da empresa favorece um relacionamento saudável entre os funcionários?

Gráfico 13: Distribuição percentual, referente ao clima organizacional da empresa, se favorece um relacionamento saudável entre funcionários, conforme respondentes.



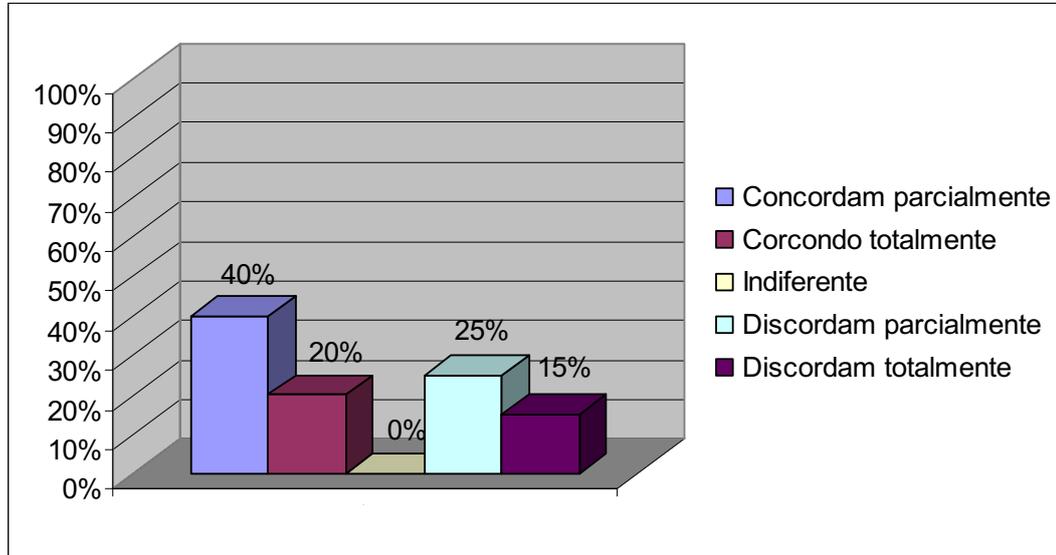
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Observa-se no gráfico 13 que, 45% dos entrevistados concordam parcialmente que a agência possui um clima organizacional, enquanto que 30% discordam parcialmente, 15% nem discordam e nem concordam e 10% concordam totalmente.

Diante dos dados do gráfico acima, verifica-se um conflito no que se refere ao ambiente interno. Se existe competitividade, o clima não pode ser positivo, a partir do momento que cada funcionário tem que atingir metas individuais. Então os resultados desse questionamento confundem-se com as respostas obtidas na questão do ambiente de trabalho. Talvez os respondentes ficaram intimidados em responder realmente a realidade.

- Os benefícios oferecidos aos funcionários são satisfatórios?

Gráfico 14: Distribuição percentual, referente os benefícios oferecidos aos funcionários se são satisfatórios, conforme respondentes.



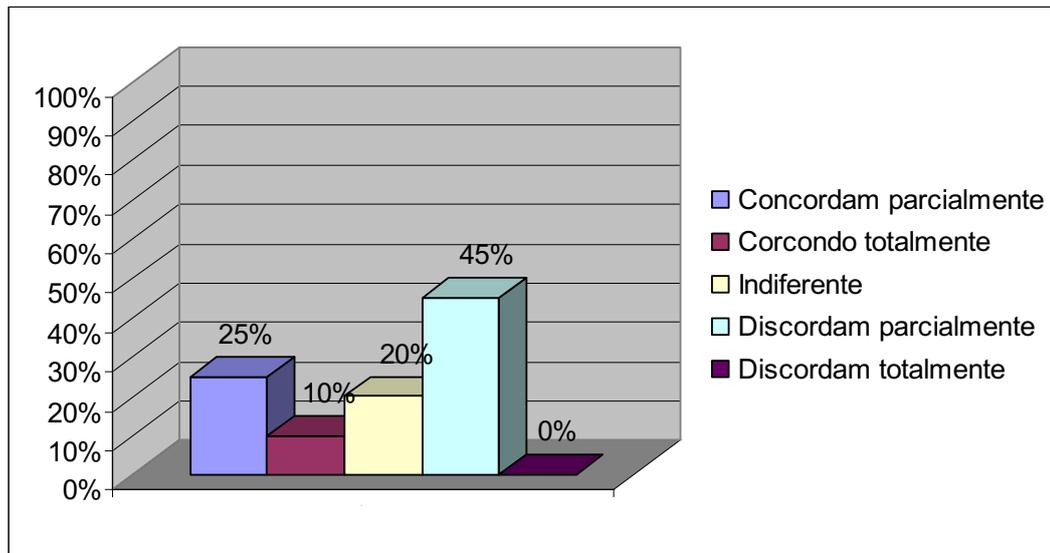
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Em relação aos benefícios oferecidos aos funcionários, 40% concordam parcialmente, 25% discordam parcialmente, 20% concordam totalmente, 15% discordam totalmente.

Os funcionários da empresa encontram-se satisfeitos com os benefícios em que organização oferece, mas também, a empresa poderá inovar com os benefícios, refletindo na motivação e no comprometimento de equipe.

- Meu salário é adequado se comparado com funções similares em outras empresas financeiras?

Gráfico 15: Distribuição percentual, referente aos salários se são adequados se comparado com funções similares em outras empresas financeiras, conforme respondentes.



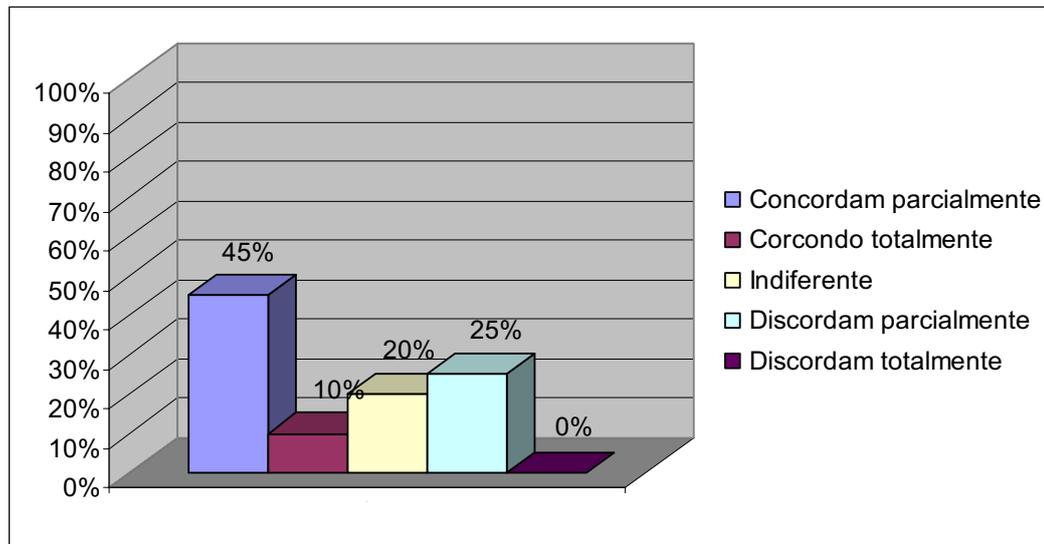
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Com relação ao salário, se for comparada com funções similares em outras empresas financeiras, 45% dos entrevistados discordam parcialmente, 25% concordam parcialmente, 20% ficaram neutras (nem discordam e nem concordam) e 10% concordam totalmente.

A remuneração influencia o grau de envolvimento e comprometimento dos clientes internos. Analisando o gráfico, percebe-se o que poderá refletir no desempenho e no próprio clima organizacional e na satisfação dos colaboradores.

- Sou ouvido e discuto com o meu superior as melhores decisões para facilitar o meu trabalho?

Gráfico 16: Distribuição percentual, referente a ser ouvido e discutir com o seu superior as melhores decisões para facilitar o seu trabalho, conforme respondentes.



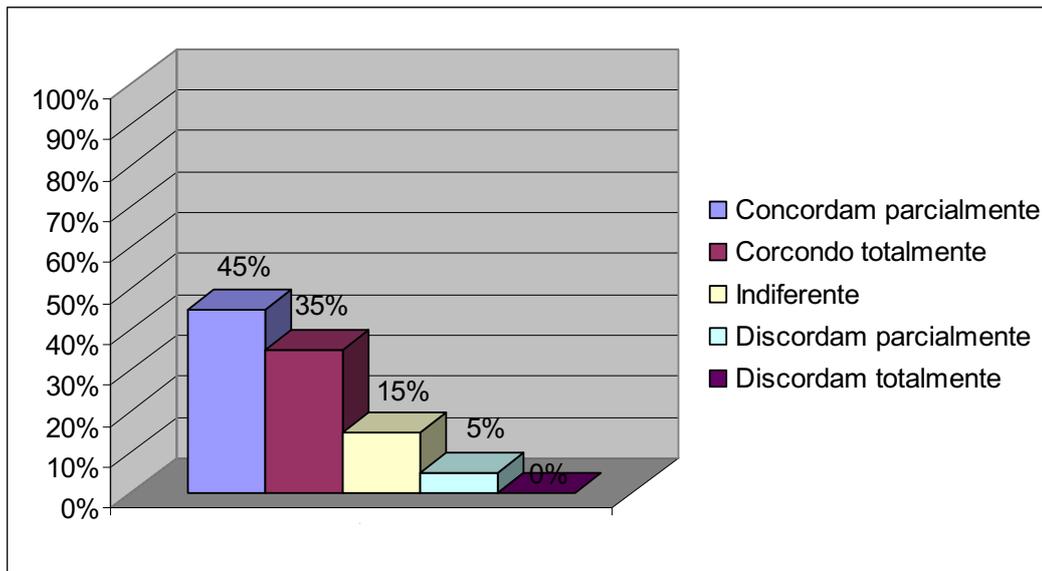
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Quanto à permissão de falar e discutir assunto relacionado ao dia-a-dia da empresa, dos entrevistados 45% concordam parcialmente, 25% discordam parcialmente, 20% ficaram neutras e 10% concordam totalmente.

Percebemos que a Agência oferece oportunidades para seus funcionários, 55% dos entrevistados (45%+10%) concordam quando são perguntados se discutem com os seus gestores as melhores decisões, oportunidades de discussão de assuntos que tragam os melhores resultados para a organização. Porém, 45% não se sentem à vontade para discutir com os gestores, logo o quadro deve ser modificado para auxiliar nas tomadas de decisão.

- Acontece reuniões onde os funcionários são constantemente informados das ações e políticas da empresa?

Gráfico 17: Distribuição percentual, referente as reuniões onde os funcionários são constantemente informados das ações e política da empresa, conforme respondentes.



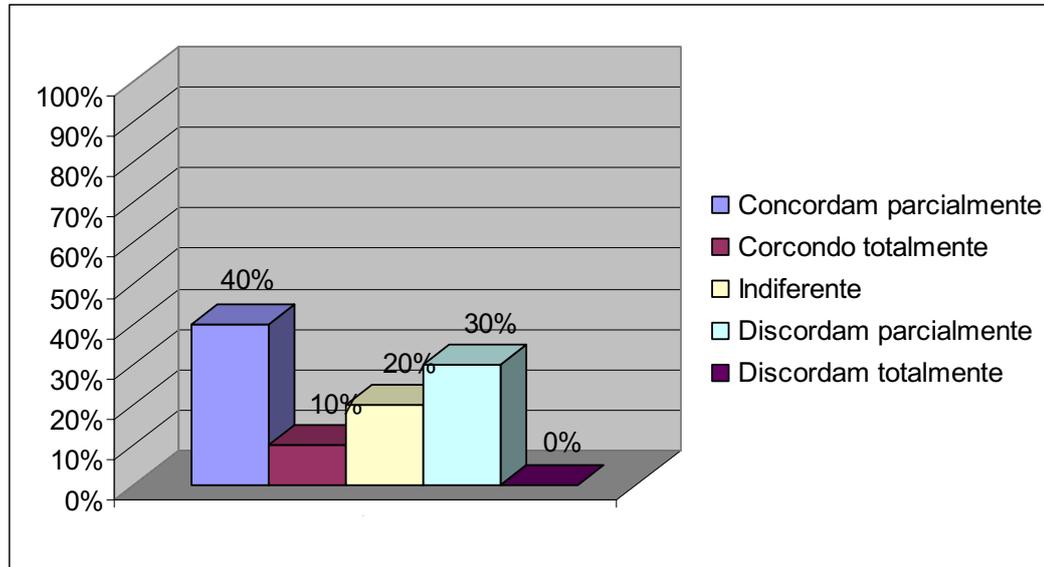
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Em relação as reuniões dentro da empresa, 45% dos entrevistados concordam totalmente, 35% concordam parcialmente, 15% neutras e 5% discordam parcialmente.

Essa aceitação de 80% dos entrevistados (45%+35%) é devido a facilitação que a empresa tem, ao utilizar tecnologia de informação (*intranet*) o que proporcionam reuniões via computadores. Mais para se obter um clima organizacional favorável a empresa deve proporcionar o contato pessoal, proporcionando reunões.

- Vejo o meu futuro do banco com otimismo?

Gráfico 18: Distribuição percentual, referente ao futuro do banco como otimismo, conforme respondentes.



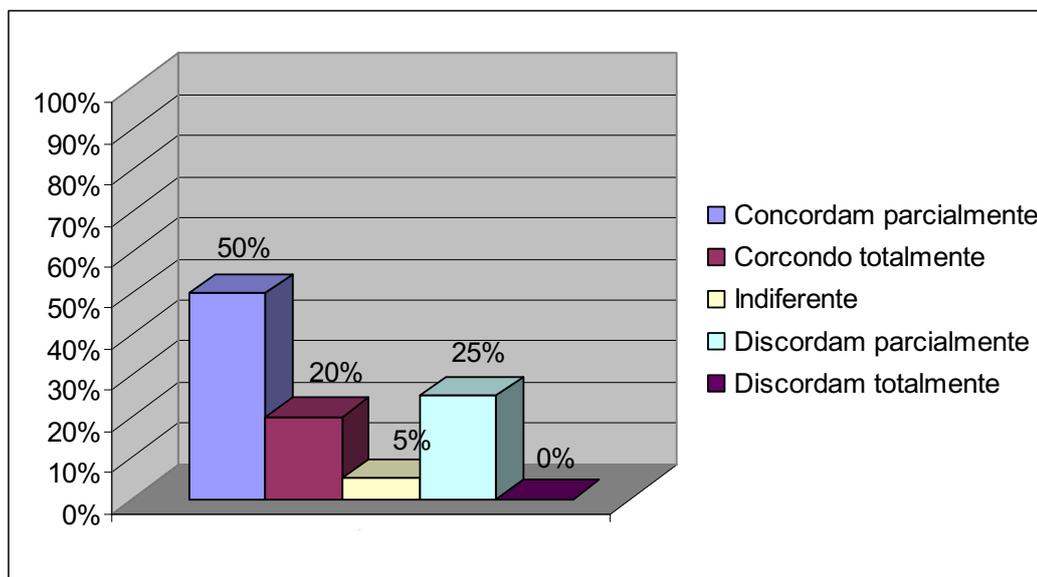
Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Quanto ao assunto de otimismo no futuro, 40% dos entrevistados concordam parcialmente, 30% discordam parcialmente, enquanto que 20% ficaram neutras e 10% concordam totalmente.

Analisando os dados, percebe-se um certo equilíbrio das respostas. Metade dos respondentes se vêem trabalhando na empresa no futuro, mais 50% não. A permanência dos funcionários ou expectativa que ele tenha com a relação a sua continuidade na empresa pode refletir na execução das atividades bem como o clima interno.

- Acredito na empresa onde trabalho?

Gráfico 19: Distribuição percentual, referente a acreditar na empresa onde trabalha, conforme respondentes.



Fonte: Pesquisa de campo (2008).

Em fase na credibilidade da instituição perante aos funcionários, 50% concordam parcialmente, 25% discordam parcialmente, 20% concordam totalmente enquanto que 5% ficaram neutras.

Analisando os dados 70% dos funcionários tem convicção e acredita na empresa, ou seja, na transparência das decisões, nos valores corporativos, com os quais se identifica, e compreende com clareza os objetivos estratégicos e de negócios da instituição.

CAPÍTULO 5

Considerações Finais e Sugestões

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada da Agência 0082 do Banco Real (Campina Grande) teve o objetivo de verificar o nível de satisfação dos clientes internos.

Inicialmente, a partir dos dados coletados na pesquisa, obteve-se o perfil dos respondentes, no qual é composto por ambos os sexos, de forma quase igualitária, em sua maioria solteiros, com faixa etária entre 21 à 30 anos e renda familiar de 4 à 6 salários mínimos. Quanto aos mais experientes aqueles que tem idade acima de 31 anos, com renda familiar de 6 salários mínimos, casados e divorciados, representam a menor parte do universo da pesquisa, sendo assim essa junção de novos talentos com experiência, torna um fator diferencial para a organização, ajudando a propagar uma nova cultura disposta a quebrar paradigmas do passado, facilitando assim a implantação do Programa de endomarketing.

Analisando como um todo a satisfação dos clientes internos, pode-se afirmar que a grande maioria cerca de 80% gostam do que fazem e conseqüentemente sentem-se privilegiados em trabalhar na Agência 0082 (Campina Grande). Na questão de oportunidades de desenvolvimento profissional proporcionada pelo o Banco é vista de uma maneira positiva por parte dos 70% dos entrevistados, já que a organização abre oportunidades de espaço profissional para novos talentos.

A comunicação interna é um instrumento importante dentro da organização, através dela expõe informações eficientes e claras para atingir os objetivos da empresa. A pesquisa mostra que existe uma comunicação positiva, através das tecnologias como via *intranet* o qual se obtêm informações diárias. Por outro lado, ocorre também uma visão negativa da comunicação, pois nas reuniões diárias não ocorrem, em grande escala um posicionamento de opiniões por partes dos colaboradores, isso se deve por falta de oportunidades que os gestores não possibilitam ou por falta de postura participativa do colaborador.

A percepção feita entre os gestores e clientes internos perante o clima organizacional proporciona um relacionamento saudável. Por outro lado alguns colaboradores ficaram intimidados em responder questões envolvendo entre eles (funcionários), existindo assim competitividade dentro da organização.

Através desses resultados conclui-se que, cada questão analisada têm-se em sua

maioria resultados satisfatórios, todavia é importante para qualquer organização valorizar os seus colaboradores, porque é através deles que se conquistam e fidelizam o cliente externo, e respectivamente o cliente interno. È extremamente necessária a implementação de uma ferramenta eficaz e eficiente, para motivar o cliente interno. Essa ferramenta de gestão é o Endomarketing, que está preocupado em tratar seus funcionários não como empregados, mas como seres humanos.

Os resultados apresentados tornam-se imprescindíveis no tocante à busca da melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, gerando valor aos acionistas, à comunidade e aos clientes externos e internos, maximizando o nível de satisfação e de motivação desse último, através de uma postura ética e uma gestão de pessoas com uma visão voltada para o futuro através do planejamento melhor das ações.

5.2 SUGESTÕES

- Restruir e qualificar a comunicação interna é o caminho certo para a satisfação do cliente interno, é necessário reeducá-los compartilhando os objetivos das organizações e fazê-lo caminhar com satisfação para atingir os resultados.
- Sugere-se a estimulação da participação dos funcionários na tomada de decisão ressaltando que sugestões a respeito da rotina de trabalho seriam muito bem vindas. É fundamental que idéias sejam analisadas e estudadas podendo ser assim colocadas em práticas;
- Valorizar o funcionário quando ele fizer um bom trabalho estimulando-o, desta forma, a comprometer-se, cada vez mais em alcançar os objetivos da empresa;
- Sugere-se a administração da Agência tomar algumas atitudes que visem melhorar ainda mais o clima organizacional entre os colaboradores;

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BANCO REAL. Disponível: <<http://www.bancoreal.com.br>>. Acesso em 10 de maio de 2008.

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

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Encante seu cliente interno, Porto Alegre: L&P, 1998.

_____. **Face a face com o endomarketing**. O papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&P, 2005.

CHIAVANATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Recursos humanos**. Edição Compacta 7ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rev. E atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciência sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos . **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMEIRA, Tânia Maria igal. Fundamentos de Marketing. In: Dias, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAGNO, Alexandre. Endomarketing. In: Richa, Júlio César (org.). **Grandes temas de marketing**. Fortaleza: Editora de ponta, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Etephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RUDIO, franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1999.

ROJO, Francisco José Grandis. Varejo. In: DIAS, Sérgio Roberto (coord.). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPILLER, Eduardo Santiago[et al.]. Gestão de serviços e marketing interno. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TACHIZAWA, Rakeshy; FERREIRA, Victor C. Parabela; FORTUNA, Antônio A. Mello. Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em andamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Renata Fernanda Porto Beranger. Pesquisa de satisfação do cliente interno após a implementação de um programa de endomarketing. Campina Grande , 2006

APÊNDICES

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE HUMANIDADE
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de caráter acadêmico, a mesma visa analisar o ambiente interno da organização com foco de estudo do Banco Real Agência 0082 (Campina Grande), com a finalidade de identificar o nível de satisfação do cliente interno.

Neste sentido, solicitamos toda transparência e empenho possíveis ao responder este questionário de pesquisa, tendo em vista que o êxito deste trabalho depende, em grande parte, da colaboração de todos.

PARTE I – Modelo Resumido da Realidade Sócio-Econômica dos Funcionários do Banco Real Agência 0082 – Campina Grande – PB.

1) Sexo:

masculino feminino

2) Idade:

- de 21 a 25 anos
 de 26 a 30 anos
 de 31 a 35 anos
 acima de 35 anos

3) Estado civil:

solteiro(a) desquitado(a) viúvo(a) casado(a) divorciado(a)

4) A renda mensal familiar é de aproximadamente:

de 2 a 4 salários mínimos de 8 a 10 salários mínimos
 de 4 a 6 salários mínimos mais de 10 salários mínimos
 de 6 a 8 salários mínimos

5) Escolaridade:

3º grau incompleto
 3º grau completo
 Pós – Graduação

6) Tempo de serviço na empresa:

De 6 meses a 1 ano
 Entre 1 e 2 anos
 Entre 2 e 5 anos
 Entre 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

APÊNDICE B

PARTE 2 - Pesquisa sobre Marketing Interno (Endomarketing) na opinião dos funcionários do Banco Real, agência 0082 – Campina Grande – PB.



Nº	QUESTÕES	CT	C	I	D	DT
07	Gosto do trabalho que faço					
08	O ambiente de trabalho nesta empresa é bastante agradável.					
09	Minhas sugestões para agilizar o ambiente de trabalhos são aceitos					
10	A empresa oportuniza o desenvolvimento profissional dos colaboradores					
11	Sinto - me privilegiado por fazer parte dessa organização					
12	Na empresa existe interação entre gestores e subordinados					
13	O clima organizacional da empresa favorece um relacionamento saudável entre os funcionários					
14	Os benefícios oferecidos aos funcionários são satisfatório					
15	Meu salário é adequado se comparado com funções similares em outras empresas financeiras					
16	Sou ouvido e discuto com o meu superior as melhores decisões para facilitar o meu trabalho					
17	Acontece reuniões onde os funcionários são constantemente informados das ações e políticas da empresa					
18	Vejo o meu futuro do banco com otimismo					
19	Acredito na empresa onde trabalho					