

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Simone da Cunha Martins

Endomarketing: a influência de suas práticas junto ao público interno do Banco do Brasil na busca do acompanhamento da dinâmica organizacional

Porto Alegre  
2007

Simone da Cunha Martins

Endomarketing: a influência de suas práticas junto ao público interno do Banco do Brasil na busca do acompanhamento da dinâmica organizacional

Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre  
2007

Simone da Cunha Martins

Endomarketing: a influência de suas práticas junto ao público interno do Banco do Brasil na busca do acompanhamento da dinâmica organizacional

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Especialista em Administração, na área de concentração: GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS, e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Conceito final:

Aprovado em .....de.....de 2007.

BANCA EXAMINADORA

.....

Prof. Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....

Prof. Dr.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

.....

Orientadora – Prof. Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ao Altemir  
Por seu amor  
Aos meus pais  
Pelo seu carinho e dedicação

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Banco do Brasil que tornou possível a concretização de mais uma etapa em minha vida profissional.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de estudar em uma grande instituição.

Às professoras Ângela Garay e Deise Rambo, sempre demonstrando profissionalismo, por dispensarem tempo e atenção que tanto me auxiliaram na construção dessa monografia.

Ao professor Eduardo Rigoni que também trouxe uma grande contribuição ao meu trabalho.

Aos colegas da Agência Tamandaré do Banco do Brasil pela colaboração possibilitando a realização deste trabalho.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram de alguma forma para o desenvolvimento deste trabalho.

“Administrar bem um negócio  
é administrar seu futuro;  
e administrar seu futuro  
é administrar informações”.

Marion Harper Jr.

## RESUMO

A atividade de comunicação empresarial voltada para o público interno, ou seja, entendida como um processo pelo qual idéias e sentimentos são transmitidos entre as pessoas dentro de um mesmo ambiente de trabalho, é fundamental para o envolvimento e encantamento dos funcionários com a organização, o que acaba refletindo-se no clima organizacional e na qualidade dos produtos e serviços da empresa. A partir destas perspectivas, buscou-se identificar como são percebidas as ações de Endomarketing do Banco do Brasil, mais especificamente dentro da Agência Tamandaré, situada na cidade de Rio Grande-RS. Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, objetivando-se diagnosticar como as práticas de Endomarketing atingem seu público interno permitindo o acompanhamento da dinâmica organizacional. Como principais resultados verificados estão a necessidade de desenvolvimento de canais de comunicação que realmente atinjam a emoção do funcionário, levando ao encantamento e à integração com a empresa e a dissiminação de uma informação cada vez mais clara e objetiva, tornando-a cada vez mais acessível a todos.

Palavras-chave: Endomarketing, Gestão de Pessoas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>11</b>
2.1	O ENDOMARKETING	11
2.2	UM NOVO CENÁRIO: A ERA DA INFORMAÇÃO	13
2.3	A COMUNICAÇÃO INTERNA	15
2.4	O ENDOMARKETING E A GESTÃO DE PESSOAS	17
2.5	AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	20
2.6	RESULTADOS ESPERADOS DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>37</b>
	<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta monografia aqui desenvolvida aborda a utilização do Endomarketing como ferramenta de extrema importância na conquista do cliente interno das organizações. É possível encontrar vários conceitos e definições dados por diversos autores acerca deste tema e que serão abordados na seqüência deste trabalho. Porém, achou-se conveniente nesta parte introdutória citar apenas a definição dada por Brum (2000, p.34) para embasar o início desta leitura: “Endomarketing nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Tendo isto em vista, a comunicação interna surge como o principal elemento para um bom desenvolvimento de um programa de marketing interno. Por comunicação interna, entende-se um sistema de informação paralela e não substitutiva do fluxo de comunicação funcional que circula pela organização. Em entrevista a revista *bb.com.você* (Banco do Brasil, 2006), o especialista em Comunicação Organizacional, Artur Roman comenta sobre o assunto, afirmando que a comunicação interna tem a missão de irrigar a empresa com informações que orientem o processo produtivo e que permitam a todos os funcionários acompanhar a dinâmica organizacional. E essa informação deve ser clara, objetiva, suficiente e acessível.

Tendo como base tais informações chega-se, portanto, ao ponto chave deste estudo: a informação. Na era da chamada “ansiedade da informação”, especialmente na comunicação interna, é necessário adotar mecanismos que permitam aumentar a compreensão da informação o mais rápido possível. Sem a aceitação da informação por parte do funcionário não haverá processo informativo e, portanto, os objetivos da organização não serão alcançados. Brum (2000, p.55) cita Jan Carlzon ao mencionar que “um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades”.

É fundamental, que antes de ser solicitado a vender um produto a um cliente, o funcionário deve ser convencido a “comprar” aquele produto, abordando todas as suas características. Entretanto, a seguinte situação é percebida através de relatos e conversas informais entre os funcionários no ambiente de trabalho de uma agência do Banco do Brasil: a perda de negócios com clientes, a frustração e a desmotivação dos funcionários, desinformação ou desatualização com relação aos produtos e serviços do citado banco.

Dada a importância acerca do estudo sobre Endomarketing e o problema percebido na agência em questão, o presente projeto busca responder ao seguinte questionamento: os funcionários têm um bom conhecimento com relação aos produtos e aos serviços que devem oferecer e vender ao consumidor final e sentem-se motivados a buscar atualização constantemente? Quer-se verificar, dentro da organização Banco do Brasil, mais especificadamente na agência Tamandaré, o que e como está sendo percebida a comunicação em relação aos seus clientes internos, ou seja, como está sendo percebido o processo de transmissão da informação empresa/funcionário.

Esta pesquisa tem como objetivo principal diagnosticar como as práticas de Endomarketing na agência Tamandaré do Banco do Brasil atingem seu público interno permitindo o acompanhamento da dinâmica organizacional, buscando o conhecimento dos produtos novos e mantendo informações sobre os já existentes.

Tem-se também alguns objetivos específicos como segue:

- identificar os principais instrumentos de comunicação interna percebidos pelos funcionários da agência Tamandaré do Banco do Brasil;
- verificar quais as práticas mais utilizadas pelos funcionários para a manutenção e atualização com relação aos produtos e serviços novos e existentes;
- propor ações de melhoria para o desenvolvimento de ações de Endomarketing;
- avaliar a percepção dos funcionários da agência Tamandaré sobre a comunicação interna do Banco do Brasil.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se a fundamentação teórica relativa ao assunto, referindo-se a alguns temas como Conceitos de Endomarketing, a Era da Informação, Comunicação Interna, Endomarketing e Gestão de Pessoas, Ações e Instrumentos de Endomarketing e Resultados Esperados. Em seguida apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada, logo após a análise dos resultados da pesquisa e por fim as contribuições e conclusões do trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O ENDOMARKETING

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro da empresa. O sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. Brum (2000, p. 34) diz que: “Endomarketing é todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário”.

Kotler e Armstrong (1993) definem Marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores. Examinando os conceitos de necessidade, desejo e troca existentes nesta definição, percebe-se a sua aplicação não só externamente como também no âmbito interno das organizações. Assim justifica-se, também, a aplicação desse conceito na relação empresa-empregado ou em qualquer outra situação em que existam pelo menos duas partes que tenham algo a oferecer, estejam interessadas e em condições de estabelecerem uma troca.

Kotler e Armstrong (1993, p.5) realizam a seguinte definição acerca de Administração de Marketing: “é a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização.” Estes programas que procuram contribuir para a construção de vantagem competitiva sustentada utilizam a comunicação interna como recurso estratégico capaz de facilitar o entendimento, a cooperação e o comprometimento das pessoas com os valores da organização. Portanto, primando pelo atingimento dos objetivos da organização e sabendo-se que as organizações são feitas por pessoas, é de extrema importância essa preocupação com o cliente interno ou colaborador. Fica clara a colocação das pessoas como elemento fundamental para a consecução dos objetivos empresariais. Tal preocupação é o eixo central do Endomarketing.

Segundo Cerqueira (2002), qualquer projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade, ou seja: o Endomarketing melhora a

comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

Sobre este tema, Brum (1998, p. 16) considera:

Vivemos um momento no qual o “homem” deve ser visto como o elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

Já Bekin (1995, p. XVII), conceitua Endomarketing como um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Ou seja, utilizando o instrumental fornecido pelo próprio Marketing, consiste em ações de Marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários valores destinados a servir o cliente.

Também conceituando Endomarketing, Brum (2000, p. 41) afirma que: “É tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos”. Também conhecido como marketing interno, o Endomarketing busca a motivação dos funcionários, a criação de um bom clima organizacional e a “venda” de campanhas de serviços e esforços de marketing aos funcionários – o primeiro mercado da empresa – via programas de treinamento, palestras, seminários, manuais técnicos, grife interna, intranet e vários outros tipos de abordagens e orientações. A idéia central desta prática é desenvolver no público interno um envolvimento e um “encantamento” com relação aos negócios da empresa. De acordo com Brum (1998, p.17), “um programa de Endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho”. E mais, Brum (2003) diz ser necessário causar um impacto sensorial, tão importante quando se deseja vender alguma coisa. O empregado precisa ver, ouvir, sentir, cheirar e experimentar o novo produto com o qual passará a conviver. O ideal é que o funcionário acredite e aprecie aquilo que vai produzir, vender ou simplesmente manipular.

## 2.2 UM NOVO CENÁRIO: A ERA DA INFORMAÇÃO

Grandes, variadas e velozes mudanças de ordem tecnológica, econômica, social e cultural marcam nossa época. Nesta realidade, o mercado está cada vez mais orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado ao cliente, adequando o produto às expectativas de qualidade do consumidor final. Surge então um novo cenário.

Bekin (1995, p. 6) fala de um novo mercado, de competição cada vez mais internacionalizada, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência no Marketing orientado para o cliente e de um requisito básico para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. Brum (2000, p. 18) cita Kevin Kelly: “Na era industrial, você me dava o dinheiro e eu lhe entregava o ouro. Daqui pra frente, você me dará o dinheiro e eu lhe entregarei a idéia. Só que a idéia continuará comigo e eu a venderei a outros”. Conclui-se que quem tem poder é quem domina a informação e esta pode ser infinita. Ainda sobre a importância da informação nos dias atuais, podemos citar Alvin Toffler (*apud* Freitas, 1999, p. 55) onde diz que as mudanças de poder no mundo moderno apontam para três fontes: “o capital (desse ninguém vai fugir mesmo); a lei (que o Brasil tem que começar a discutir com mais profundidade); e o conhecimento, a informação”. Para Stoner e Freeman (1999, p. 503), “dizer que estamos passando rapidamente de uma sociedade baseada na indústria para uma sociedade baseada na informação não é um exagero”.

Brum (2003) diz ser a informação uma responsabilidade da empresa, sendo o endomarketing um processo vertical, que acontece de cima para baixo e de baixo para cima. É um processo formal, ou seja, da decisão que, transformada em informação, deve descer para a base da pirâmide organizacional através de dois caminhos:

- 1) através de canais, instrumentos e ações de comunicação/marketing interno, cujo conteúdo deve ser uma preocupação corporativa; e
- 2) através das chefias intermediárias (diretores de áreas, gerentes, supervisores, encarregados), que são vistas pelo público interno como um canal de comunicação da empresa e que têm como desafio repassar a informação, se possível como fator de motivação.

A informação é um elemento essencial para o processo de motivação dos funcionários, ou seja, o funcionário ao receber um maior e melhor nível de informação sente-se integrado a uma equipe e envolvido a todo um ambiente organizacional, o que o torna “motivado” a buscar o seu crescimento pessoal e profissional. Brum (1998, p.30) afirma que sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem

funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. Permitindo um conhecimento maior sobre gestão, processos, mercados, desafios, etc., a organização traz ao funcionário o sentimento de “fazer parte”, determinando aí um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância. Porém, é necessário deixar claro que a integração e o envolvimento são apenas dois fatores que contribuem para uma maior motivação. Muitos estudiosos do comportamento humano estão defendendo a idéia de que o funcionário deve ser responsável por, pelo menos, 50% da sua motivação. A motivação é algo essencialmente intrínseco, o que torna a informação, apesar de sua importância, apenas condicionador do processo motivacional. Para Brum (2003) é preciso entender que a motivação não é algo decorrente apenas de fatores externos como prêmios, distinções, aumento de salário, etc., que provocam um contentamento momentâneo. Ainda para Brum (2003, p.41) “o desafio, neste sentido, é auxiliar o despertar da força interior, levando em consideração que o homem produz a sua própria existência, arquitetando seu mundo com as próprias mãos e determinando a estrutura que, posteriormente, será o seu habitat”.

Além da informação, outro aspecto também importante no processo motivacional é a integração, já que ninguém é feliz em um ambiente no qual não se sente à vontade. Brum (2003) diz que em ambiência organizacional, a integração precisa ser vista em quatro níveis: integração entre pessoas, integração da pessoa com a empresa, integração da pessoa com as chefias, e integração entre áreas.

É inevitável perceber que o Endomarketing é parte importante deste novo cenário, pois contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem uma empresa, do topo à linha de frente. Em termos mais diretos, o ambiente de interação ideal quer dizer pessoas informadas sobre a empresa onde trabalham, voltadas para um trabalho de equipe baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial do indivíduo, do funcionário, do cliente interno.

Brum (1998, p.63) realiza a seguinte explanação:

A empresa, hoje, não se pode dar ao luxo de negar a informação aos seus funcionários, uma vez que eles são bombardeados via jornais, revistas, rádio, tevê, fax, internet e outros meios com todo o tipo de apelo. Afinal, as pessoas vivem, atualmente, à mercê de uma incansável metralhadora de palavras, imagens, bytes e uma oferta de mídia que se multiplica desorientando o mais cibernético dos mortais.

A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa. É o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/empregado, pois quando estes são capazes de trocar informação, o cliente também é beneficiado.

## 2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Etimologicamente o termo *communis* vem do latim significando “pôr em comum, partilhar, comunhão”. Traria o significado do inter-relacionamento entre as pessoas e supõe o diálogo.

A comunicação interna é um instrumento na informação, satisfação e motivação do cliente interno. E isso contribui imensamente na conquista do cliente externo. As opiniões do público interno têm grande influência nas opiniões do público externo.

Para ocorrer a democratização de informações é grande a importância da comunicação interna da organização. Brum (2000) defende que um bom processo de comunicação, na sua totalidade, precisa estar sustentado em conceitos fortes, arrojados, duráveis e, principalmente, complementares. Torna-se primordial que o processo de comunicação dentro da organização ocorra com a atenção da cúpula da empresa; de forma transparente, sistemática e integrada; sem barreiras quanto a sigilos e sem “ruídos” para realmente atingir o objetivo de ser um elemento potencializador da força humana da empresa. A comunicação dentro das empresas atualmente deve ser vista com “ação de tornar comum”, que dá a idéia de movimento, passagem e compartilhamento de algo maior. É o processo mais importante, pois interliga as estratégias e as pessoas. As ações de endomarketing permitem, portanto, comunicação, motivação e integração, seja entre as pessoas, seja entre a organização e as pessoas.

A comunicação nas empresas, na visão de Simesik (1992, p.9), “é o estímulo positivo que leva os empregados à automotivação e à motivação dos outros, na busca da realização de suas atividades, não somente com eficiência mas também com eficácia e efetividade”. Conclui-se, portanto, que a comunicação é o elemento principal de estímulo à aquisição do produto empresa pelo cliente interno, e que possui o papel estratégico de “auxiliar internamente, motivando os empregados para uma ação produtiva”, conforme Corrado (1994, p.35).

Kunsch (1999) fala que até pouco tempo a comunicação era reativa e que precisamos trabalhá-la de forma proativa. A comunicação interna está deixando de ser uma área periférica com uma função meramente informativa para se tornar uma área estratégica da organização.

Freitas (1996) refere-se à comunicação como um instrumento de poder e, pela sua análise, podemos perceber o pensar e o sentir de uma organização. A comunicação não se restringe a informar algo, mas abrange também, ouvir o que as pessoas falam. Perceber o que elas pensam e sentem. Para visualizar a comunicação como instrumento de poder pode-se

falar do seu papel na aprendizagem organizacional. Pinchot e Pinchot (1994) comentam que em organizações inteligentes as informações são amplamente divulgadas. Isto porque o funcionário só consegue se comprometer com a empresa quando tem claro conhecimento dos destinos que ela deseja tomar. Para Bekin (1995, p.52): “todo esse esforço pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca”. A cultura organizacional é que predispõe à comunicação e só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo.

A cultura organizacional consiste em um conjunto dos pressupostos básicos que um dado grupo inventa, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem, com o objetivo de lidar com as questões relacionadas à adaptação externa e com a integração interna. Uma cultura claramente definida é capaz de delinear atitudes adequadas e o compromisso do colaborador, de modo a prepará-lo para lidar com a incerteza, aceitar maiores responsabilidades e considerar-se participante da idéia e não apenas recebedor de ordens. À medida que o Endomarketing objetiva estabelecer um modelo de comportamento no qual se valoriza o comprometimento com a organização, torna-se evidente a importância desse contexto cultural-organizacional.

	<b>CULTURA CLÁSSICA</b>	<b>NOVA CULTURA</b>
<b>Variabilidade</b>	Um desvio = uma correção	Causa sistêmica x causa especial
<b>Atitude frente a mudanças</b>	Medo de mudança	Mudança como oportunidade de sucesso
<b>Informação</b>	Compartilhar apenas quando me convém	Compartilhar para desenvolver o conjunto
<b>Comunicação</b>	Respeitar os canais preestabelecidos (hierarquia)	Comunicar de forma mais direta e eficaz (use os canais que achar melhor)
<b>Motivação</b>	Predominantemente extrínseca (externa)	Equilíbrio extrínseco e intrínseco (interna)
<b>Conflitos</b>	Entre pessoas Lutas	Entre idéias Soluções ganha-ganha
<b>Liderança</b>	Chefe	Formador
<b>Medição</b>	Gerenciamento só por intuição	Gerenciamento por fatos, dados e intuição

**Figura 1 – Principais posicionamentos entre a “Cultura Clássica” e a “Nova Cultura”**

Fonte: Qualidade: 6 Experiências Empresariais, 1995, p.161

## 2.4 O ENDOMARKETING E A GESTÃO DE PESSOAS

Torna-se urgente a necessidade das organizações adaptarem seus sistemas de gestão, principalmente a gestão de pessoas, ao nível atual de percepção e conscientização de seus colaboradores. A valorização do funcionário, por sua vez, requer a ênfase no conhecimento, a prática do poder compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada um em seu devido setor e a devida recompensa. Para Cerqueira (2002), o cliente interno busca pela maior percepção de suas necessidades, a satisfação não só de suas carências de ordem material, tais como dinheiro, alimentação, vestuário, etc., mas, principalmente, a satisfação de suas necessidades motivacionais no campo psicológico, na qual sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz. O alinhamento entre organização e colaborador depende dos procedimentos comunicativos utilizados.

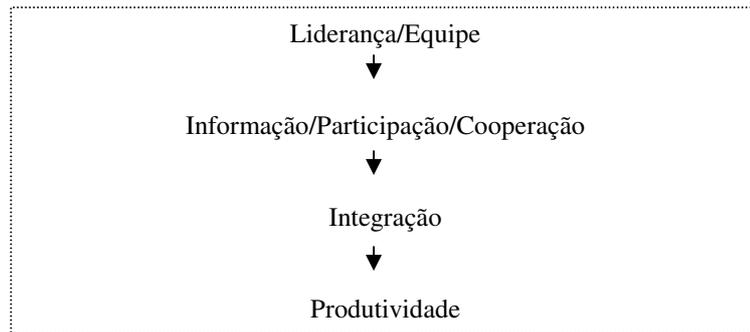
Luz (2003, p.22) cita Idalberto Chiavenato quando menciona que os objetivos da Administração de Recursos Humanos são: “Criar, manter, desenvolver um contingente de recursos humanos, com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização”. O desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional, ou seja, os clientes internos são a razão de ser de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos.

É indiscutível o papel da Gestão de Pessoas como disseminadora de políticas capazes de auxiliar o desenvolvimento profissional, contribuindo para que o funcionário estabeleça uma relação prática de atuação dentro da organização, ou seja, capaz de transmitir mensagens e recebê-las de modo que seja ele mesmo o grande norteador do fluxo de comunicação dentro das organizações. O mais importante produto da área de Recursos Humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de “talentos” plenamente identificado com a missão e visão da organização e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos com lucro e responsabilidade social.

Um fator de suma importância que deve ser considerado para a continuidade de um programa de endomarketing é o apoio das lideranças para a comunicação, ou seja, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores. O suporte por parte das lideranças pode se dar de várias maneiras, quer seja através do estabelecimento de um clima aberto e encorajador, dando feedback aos liderados e fluxo de informações e comunicação, bem como através do encorajamento e envolvimento dos liderados no planejamento e na tomada de decisão. Para Bekin (1995), o líder que trabalha **com** o grupo e **para** o grupo, que

tem perfil democrático, divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve é o tipo de líder ou de liderança coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo Endomarketing.

À respeito desse assunto, Matos (1988) afirma que é de responsabilidade fundamental do líder a integração dentro da empresa. Esta integração se processa à base de motivações, interesses e objetivos comuns e é reforçada pela participação. Mas para viabilizar a participação é necessário o funcionário estar bem informado. É uma condição elementar à eficiência e à eficácia.



**Figura 2: Esquema do processo essencial da integração e da eficácia**  
 Fonte: Matos, 1988, p.5

Brum (2003) relata que o papel das lideranças no processo da informação tem sido considerado estratégico por um grande número de empresas que busca, através de ações de treinamento, sensibilizá-las e conscientizá-las neste sentido. O primeiro passo, em nível de conscientização, é mostrar que o poder da comunicação não está no reter ou deter informação e sim no fazê-la circular. Relata também que o papel do líder, hoje, inclui desafios como: promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la ao subordinado e, principalmente, fazer com que ela sirva como fator de motivação da equipe.

Ao apontar a diferença entre gerenciamento e liderança, Brum (1994) estabelece que o gerente realiza tarefas e assume responsabilidades, enquanto o líder influencia as pessoas e transforma visões em ações. Traçando um paralelo entre liderança e comunicação, afirma que um programa de Comunicação Interna é um conjunto de instrumentos e de ações empreendidos pelas empresas para influenciar positivamente seus funcionários.

Um aspecto abordado por Bekin (1995) se refere ao estímulo à iniciativa e criatividade do funcionário como fator indiscutível de aumento de produtividade. O incentivo a atitudes desta natureza é uma forma de prevenção; é o impulso à descoberta de soluções que se antecipam aos problemas. O clima organizacional favorável à iniciativa e à criatividade impõe a delegação de poderes, que por sua vez fortalece a autoconfiança do funcionário e se

converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial. A delegação de poderes, entretanto, sofre muitas resistências, provenientes, em geral, de estruturas organizacionais rígidas ou de gerentes e supervisores muito apegados a seu poder, manifestadas pelo controle excessivo das informações e pela rígida obediência ao manual de regras.

Dentre as diversas formas existentes para determinar e divulgar as ações de endomarketing, Brum (1998) aponta os 5 C's nos quais os funcionários deverão ser trabalhados: capacidade, competência, coragem, criatividade e coração.

<b>5 C's</b>	<b>Evidenciar a importância de:</b>
<b>CAPACIDADE</b>	* preparo técnico, formação e aperfeiçoamento independente do cargo ou função.
<b>COMPETÊNCIA</b>	* fazer bem feito e assumir responsabilidades.
<b>CORAGEM</b>	* enfrentar desafios e correr riscos necessários para o desenvolvimento de um determinado projeto ou tarefa.
<b>CRIATIVIDADE</b>	* encontrar soluções, saídas e alternativas e desmistificar a criatividade.
<b>CORAÇÃO</b>	* envolver-se verdadeiramente com aquilo que fazem, com a empresa e com os colegas.

**Figura 3: A importância dos 5 C'S**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Brum, 1998, p.46 e 47

Também pode-se comentar com relação a outro aspecto inerente à área de recursos humanos que é a informação, na maior parte das vezes, difícil de ser entendida e assimilada. Brum (2003) refere-se à informação de Recursos Humanos: salários direto e indireto, reajustes, dissídios, benefícios, incentivos, planos de cargos, programas de participação nos resultados, etc. Por isso a importância da empresa criar e manter canais específicos para esse tipo de informação. Além de abordá-la da forma mais explicativa e direta possível.

## 2.5 AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING

A possibilidade dos meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre as empresas e seus funcionários é bastante grande e decisiva. Para Brum (1998, p.91), é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. Porém, para Bueno (2003), as novas tecnologias são grandes aliados da comunicação organizacional, sem as quais “as organizações só tendem a involuir”.

Na seqüência estão elencados instrumentos visuais, orais e escritos de comunicação interna que podem ser utilizados dentro das empresas. Tais instrumentos podem ser utilizados simultaneamente ou de forma isolada. O importante é a eficácia e o resultado da utilização de ambos, o que implica em um acompanhamento sistemático por parte dos profissionais envolvidos neste processo, a fim de que a atualização destes instrumentos seja sempre realizada, mostrando ao funcionário informações necessárias, em tempo real e sempre mantida em uma periodicidade definida. Pode-se listar alguns dos exemplos de instrumentos mais convencionais relacionados à comunicação interna citados por Brum (1998):

- *manual e vídeo de integração a empresa*: o conteúdo desses dois instrumentos deve ter um pouco do histórico da empresa, associado a informações como: qual a missão e princípios, quem são em nível local, estadual e nacional; quem os mantém, qual é o negócio, qual é o produto, quem trabalha na empresa, enfim, todas as informações que possam interessar a um novo funcionário.

- *manuais técnicos e educativos*: com uma linguagem bastante clara e informações representadas por figuras, os manuais técnicos e educativos são muito usados principalmente por empresas do segmento industrial, pois favorecem o aprendizado de novos procedimentos principalmente na área de administração da produção.

- *revistas de histórias em quadrinhos*: é uma forma mais leve e descontraída de se trabalhar a informação. Neste caso, apela-se para um ou mais personagens que se identifiquem com a empresa e com os seus funcionários, para que representem uma história educativa, mostrando aonde a empresa quer chegar e quais os caminhos para que isso aconteça.

- *jornal interno*: o jornal interno é aquele que publica a poesia do funcionário, que fala sobre datas festivas, que tem a foto do funcionário, da sua linha de produção, do seu time de futebol, enfim, que aborda a sua vida na empresa. Além disso, esse instrumento trabalha campanhas

internas direcionadas aos funcionários através de anúncios de rodapés, colunas de informação, editoriais ou artigos técnicos.

- *jornal de parede*: é uma espécie de jornal interno, porém com um índice maior de visibilidade, pois se trata de um painel afixado na parede. Tem como objetivo abordar assuntos gerais da empresa, cada novo produto, cada nova campanha, cada departamento, cada grupo de trabalho, enfim, tudo o que é notícia e que possa servir de estímulo ao público interno.

- *cartazes motivacionais*: os pôsteres e cartazes assumem significativa importância pelo fato de serem de fácil memorização. Assuntos sérios como o processo de mudança pelo qual está passando a empresa, a importância do elemento humano nesse processo, o marketing de benefícios, o marketing de incentivos, o estabelecimento de metas e até mesmo a disseminação de conceitos como qualidade, competitividade, assiduidade e segurança, podem ser tratados de forma leve e descontraída.

- *cartazes informativos*: embora mais sérios, práticos e menos emocionais, seguem a mesma linha, concentrando-se um pouco mais no texto. A idéia central dos cartazes informativos é explicar aos funcionários o quê, como e porque aconteceu determinado fato.

- *cartas e cartões*: a direção da empresa não deve perder a oportunidade de se comunicar com os funcionários através de cartas e de cartões. Existem empresas que utilizam envelopes especiais, em cores alternativas, para esse tipo de comunicação. Receber uma carta ou um cartão assinado pelo presidente ou diretor geral da empresa é sempre uma deferência para o funcionário de qualquer nível. Além disso, a informação repassada através de um instrumento direto sempre alcança maiores índices de credibilidade.

- *reuniões-relâmpago*: sempre que houver uma grande notícia a ser dada aos funcionários, seja boa ou ruim, a direção pode realizar reuniões urgentes onde a informação possa ser repassada a todos. Esse tipo de reunião se adequa a situações em que a notícia não pode demorar para ser transmitida, sob pena de tornar-se um boato ou um sofrimento para o público interno.

- *vídeos informativos e motivacionais*: tratam de técnicas de vendas, estratégias para uma melhor prestação de serviços e orientações sobre como lidar positivamente com o estresse.

- *palestras internas*: as empresas devem incentivar seus executivos a realizar palestras internas, dividindo com as pessoas que ocupam cargos mais baixos todos os conhecimentos que adquirem em programas de treinamento dos quais participam. Deve acontecer a democratização do conhecimento e não só da informação. As palestras têm por objetivo também proporcionar um contato direto entre as pessoas. Ela serve a um sem número de

objetivos, mas para alcançá-los, ela deve ser bem preparada, tendo cuidado na escolha, tanto do orador, quanto do público.

- *grife interna*: camisetas, moletons, bonés, botons, sacolas de viagem, adesivos para carro, chaveiros e uma variedade de artigos são itens que fazem parte da grife interna de uma empresa. Essa grife deve refletir o sentimento do público interno em relação ao futuro, seus sonhos e expectativas.

- *memória*: empresas que possuem muitos anos de atividades devem resgatar aspectos de sua história para que possam ser observados e valorizados pelos funcionários. Neste contexto, os instrumentos são os mais variados e incluem livros, exposição de quadros, de fotografias e até mesmo de produtos.

- *rádio interna*: se bem utilizada, pode motivar pessoas para a participação em campanhas ou esforços concentrados propostos pela empresa. No entanto, para a sistematização e qualidade dos programas, é preciso uma assessoria especializada ou uma equipe de profissionais que se dediquem integralmente a esse trabalho.

Brum (1998) cita também instrumentos de comunicação mais modernos como:

- *tele e videoconferências*: através da teleconferência é possível distribuir informação, ao mesmo tempo, para grupos de público interno que se encontram a quilômetros de distância de onde está acontecendo o evento. Hoje, no entanto, as empresas já começam a abrir mão da teleconferência para utilizar a videoconferência. Utilizando uma tecnologia avançada, a videoconferência permite imagens de razoável qualidade. Mais do que outros recursos audiovisuais do passado, a videoconferência tem imenso potencial na educação.

- *mensagens virtuais*: o visor de descanso dos computadores da empresa pode ter a marca e o *slogan* do programa de endomarketing. As mensagens virtuais têm efeito muito positivo no que se refere à assimilação por parte do funcionário, pois atingem o consciente e o inconsciente.

- *videojornal*: é um dos instrumentos de comunicação com o público interno que mais tem despertado a atenção das grandes empresas, por ser capaz de acelerar a construção ou consolidação de uma determinada cultura. O interesse cada vez maior das pessoas por esse tipo de tecnologia, cujo acesso acontece via satélite, associado ao fato de que proporciona um ótimo nível de aprendizado, faz dessa mídia o alvo das empresas que já evoluíram no seu marketing interno a partir de instrumentos escritos.

- *correio eletrônico*: vem tornando-se quase imprescindível e inevitável na comunicação entre pessoas, além de contribuir decisivamente para a comunicação entre a organização e seus funcionários. Considerado suficiente em nível de comunicação entre pessoas, mas não em

nível de endomarketing, pois não se utilizamos apelos motivacionais necessários para um bom clima organizacional.

- *intranet*: é o que existe de mais recente em nível de comunicação interna, pois permite o marketing para dentro no verdadeiro sentido da expressão, quando um departamento ou área específica pode divulgar ao restante da empresa aquilo que está fazendo, os resultados que vem obtendo e o que pretende implementar em nível de melhorias, além de informações de mercado.

- *clipping eletrônico*: além do acesso a dados sobre a empresa, a Intranet permite o clipping eletrônico, onde são disponibilizadas diariamente todas as informações de interesse da empresa e de seus funcionários, publicadas nos meios de comunicação social da cidade, da região e do país. Existem empresas que, além do clipping eletrônico, divulgam uma espécie de “cenário” sobre os segmentos da economia nos quais atua, fazendo comparações, analisando dados da concorrência e perspectivas em nível de mercado.

## 2.6 RESULTADOS ESPERADOS DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Um programa de endomarketing deve gerar alguns resultados positivos para a empresa e também para os funcionários. Brum (1998) detém-se em quatro fatores os quais defende ser os mais relevantes:

- *Postura interativa*, significando sintonia entre empresa e funcionários. Esta sintonia se concretiza quando existe iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes.
- *Transparência*, que traz a importância de uma comunicação interna com uma ação clara através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e uma preocupação com a correta assimilação da mensagem.
- *Democracia*, que significa o compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas.
- *Foco*, que significa a orientação da empresa para atingimento de resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos importantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

### 3. METODOLOGIA

Para qualificar a análise é necessário apresentar um breve histórico conforme dados retirados do site da organização objeto de estudo deste trabalho. O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808. Possui 198 anos de existência e conta com 82,5 mil funcionários. No Brasil são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos. Vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior. Possui cerca de 24,6 milhões de correntistas. Sua missão é: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”. Com relação à saúde e qualidade de vida, cabe citar o Programa Qualidade de Vida e a existência da Cassi – Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil. Para oferecer benefícios previdenciários complementares existe a Previ – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. Para o aprimoramento profissional de seus funcionários vale mencionar a Universidade Corporativa Banco do Brasil.

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo tendo como finalidade investigar sobre as práticas de Endomarketing presentes na Agência Tamandaré do Banco do Brasil.

A citada agência é uma das quatro agências do banco localizadas na cidade de Rio Grande (RS). Seus clientes se dividem em pessoas físicas e jurídicas, não sendo contemplada a carteira agrícola. É composta por dez funcionários, uma estagiária, uma funcionária contratada e um menor trabalhador. Destes, participaram efetivamente da pesquisa nove funcionários, a funcionária contratada e a estagiária, totalizando 11 pessoas.

Em se tratando do fenômeno estudado estar relacionado à observação do comportamento de indivíduos no seu trabalho e focar em estudo contemporâneo, achou-se conveniente ser realizada pesquisa qualitativa e quantitativa, através da estratégia de estudo de caso de caráter descritivo, possibilitando assim o estudo em seu contexto real por levantamento de informações através da aplicação de questionário.

Segundo Triviños (1987), os estudos descritos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar e objetiva descrever, com exatidão, fatos e fenômenos de determinada realidade.

O método utilizado é o estudo de caso que segundo Yin (2001, p.32) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Na pesquisa utilizou-se questionário para levantamento de dados primários. A estruturação do instrumento de coleta de dados foi feita objetivando a resposta aos seguintes questionamentos: instrumentos de comunicação interna mais lembrados, percepção dos funcionários com relação à comunicação interna da organização em análise, práticas mais utilizadas pelos funcionários para manutenção da atualização com relação aos produtos e serviços, avaliação do conhecimento adquirido, avaliação com relação ao treinamento dado pelo banco, percepção com relação à própria motivação e a dos colegas e narração de experiências reais. Para tanto, a aplicação do questionário foi realizado nas dependências da agência em análise, procurando-se a participação da totalidade dos funcionários da mesma.

Foi realizada a aplicação do questionário aos funcionários para que os mesmos expusessem suas idéias e percepções com relação ao assunto tratado através da resposta a questões objetivas e a questões dissertativas. No momento da entrega do questionário foi realizada uma explanação sobre o que se tratava a pesquisa e qual seu objetivo. Na continuidade, foi permitido que os funcionários da agência respondessem o questionário à vontade, ou seja, podendo ser entregue em outra ocasião, sem interferências do pesquisador e do ambiente de trabalho evitando respostas tendenciosas.

Vale ressaltar que, em se tratando de ser um número relativamente pequeno de respondentes, foram analisadas individualmente as respostas de caráter descritivo como percepções, as sugestões, opiniões e avaliações pessoais dadas.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados obtidos através da pesquisa realizada, sendo interpretados a partir dos dados coletados.

A seguir verificam-se resultados de dados pessoais relacionados aos respondentes da pesquisa:

<b>DADOS PESSOAIS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<i>SEXO</i>	6 homens 5 mulheres
<i>IDADE</i>	De 20 a 29 anos - 3 De 30 a 39 anos - 4 De 40 a 49 anos - 3 De 50 anos em diante - 1
<i>TEMPO NO BANCO</i>	De 0 a 5 anos - 4 De 6 a 10 anos - 3 De 11 a 15 anos - 0 De 16 a 20 anos - 1 Acima de 21 anos - 3
<i>GRAU DE INSTRUÇÃO</i>	Ensino Médio - 1 Graduação - 8 Pós-graduação - 2

Verifica-se que a maioria dos respondentes:

- possui entre 30 e 39 anos de idade;
- possui de 0 a 5 anos de trabalho no banco;
- possui 3º grau completo ou em andamento.

Analisando este pequeno grupo de características relacionadas às pessoas que participaram da pesquisa pode-se julgar que, apesar da relativa pouca experiência dentro do banco, o grupo é formado por pessoas com posicionamento crítico e bom conhecimento sócio-político-econômico por já possuírem nível superior ou estarem com este em andamento.

Denota-se também neste grupo um certo grau de “maturidade”, ou seja, pela maioria destas pessoas possuírem de 30 a 39 anos de idade. Estas características acrescentam autenticidade e credibilidade à pesquisa realizada.

As perguntas do instrumento de pesquisa aplicado aos funcionários da agência Tamandaré do Banco do Brasil foram formuladas e disponibilizadas no intuito de promover o atingimento do objetivo principal, ou seja, realizar um diagnóstico de como as práticas de Endomarketing na agência em questão atingem seu público interno e relacionam-se aos produtos novos e existentes. Para tanto, para fins de análise, podem-se dividir as perguntas em três grupos de acordo com os objetivos específicos propostos.

#### **4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA PERCEBIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA TAMANDARÉ DO BANCO DO BRASIL.**

As perguntas que se enquadram neste objetivo específico são respectivamente as perguntas 1, 2 e 6 do instrumento de pesquisa.

Primeiramente percebe-se que os principais instrumentos visuais, orais ou escritos lembrados pelos funcionários são o correio eletrônico e a intranet. Também foram mencionados na pesquisa por ordem de frequência: reuniões, cartazes e folders, notas pessoais enviadas de forma individual ao funcionário através do correio eletrônico, manual eletrônico chamado LIC (Livro de Instruções Codificadas) contendo os normativos e procedimentos da organização, canal interno de televisão, mural (jornal de parede), teleconferências e mensagens virtuais.

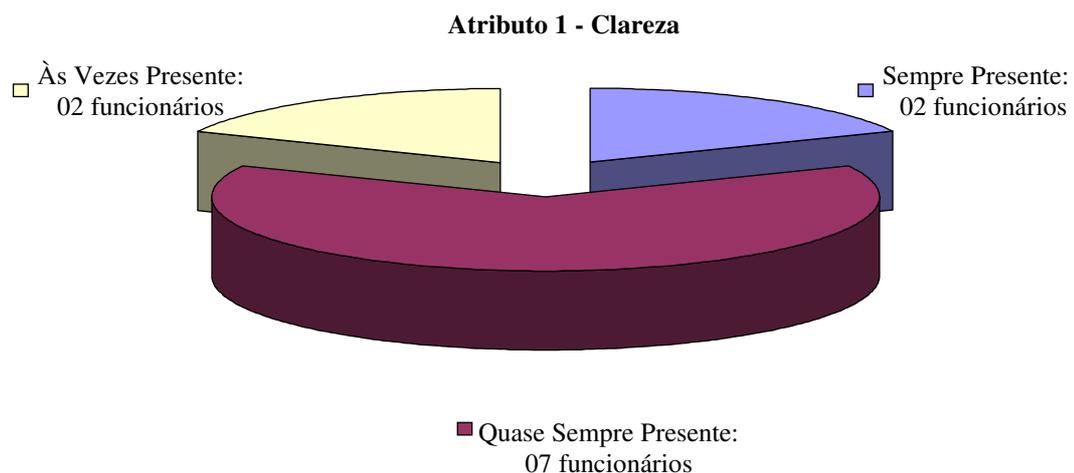
O correio eletrônico revela-se como um dos instrumentos mais lembrados em nível de comunicação interna do banco na agência em questão, porém julga-se não ser suficiente em nível de Endomarketing, pois como menciona Brum (1998) não faz com que a informação atinja a memória afetiva do público interno, persuadindo-o através da emoção. Instrumentos com presença de figuras, formas e cores são extremamente necessários para fazer com que o funcionário realmente capte a informação.

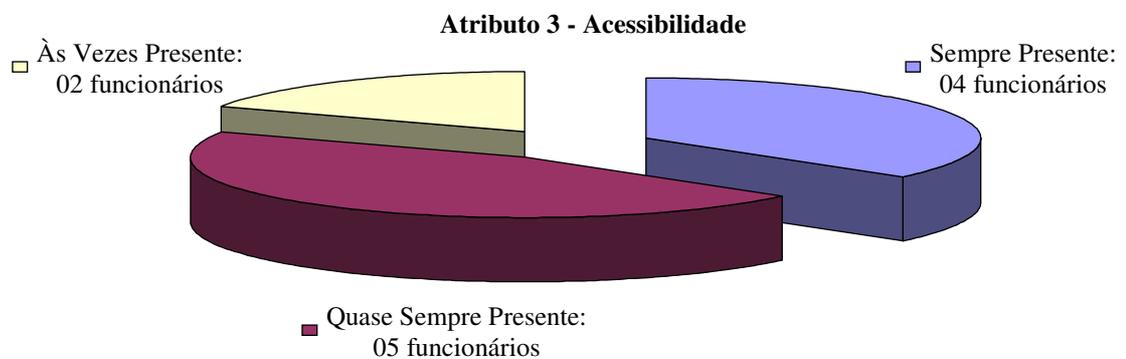
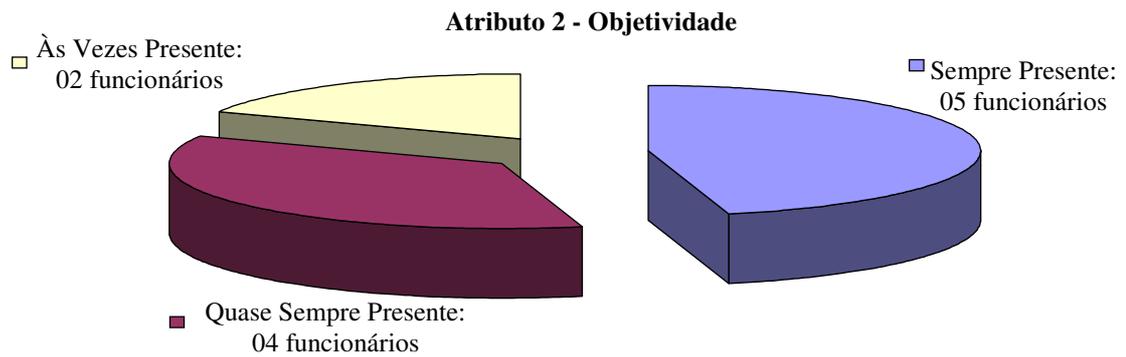
A intranet também aparece como um dos instrumentos mais lembrados apesar de seu desenvolvimento ser recente. Esta tecnologia pode ser utilizada pelo banco como uma importante ferramenta de Endomarketing. Os meios eletrônicos e interativos possuem a

capacidade de transformar a comunicação entre a empresa e seus funcionários, para isso o público interno precisa estar preparado para a modernidade. Segundo Brum (1998), uma intranet bem implantada e bem utilizada deve envolver todos os funcionários de uma mesma empresa, possibilitando a troca de conhecimentos profissionais e até pessoais, numa aproximação de todos os níveis.

Uma outra forma de comunicação também foi bastante lembrada pelo público respondente: as reuniões. Conforme destaca Brum (2000): “O papel da liderança, hoje, é o de comunicador”. Muitas empresas utilizam-se das chefias intermediárias para fazer fluir a informação dentro da empresa. As mudanças havidas no conceito de liderança mostram que assegurar-se do poder através da retenção de informação ou do conhecimento é uma atitude negativa para o profissional e para a empresa na qual ele atua. Portanto, as reuniões entre chefias intermediárias e funcionários é uma importante fonte de informação oriunda da parte superior da pirâmide organizacional.

A pergunta 2 do instrumento de coleta de dados refere-se à percepção dos respondentes com relação aos atributos da Comunicação Interna do banco. A seguir estão apresentados os resultados através do número de respondentes que optou por cada quesito de avaliação dos atributos:





Percebe-se que os atributos clareza, objetividade e acessibilidade estão presentes na Comunicação Interna. Os quesitos “raramente presente” e “nunca presente” não foram votados. Porém, o número de sete dos respondentes (64%) que consideram a variável clareza “quase sempre presente” revela que há melhorias a serem implementadas com a finalidade de facilitação do entendimento das mensagens, quer seja pela utilização de vocabulário mais acessível ou pela colocação mais transparente a que se objetiva a mensagem. Estes atributos são de extrema relevância no que tange à disseminação da informação, permitindo aos funcionários o acompanhamento da dinâmica da organização.

Mais um questionamento que serve para responder ao objetivo específico 1 refere-se à percepção por parte do público interno da preocupação do banco no sentido de manter o funcionário informado (questão 6 do instrumento de pesquisa). Evidencia-se que para grande parte dos funcionários esta preocupação da organização é bastante acentuada, sendo percebida pelo constante apelo pelo aperfeiçoamento através dos variados cursos presenciais, à distância e Universidade Corporativa; e pela grande gama de informação colocada à disposição através de diversos canais. Entretanto, parte dos funcionários sente-se “bombardeado” diariamente

com excesso de informação, reflexo do dinamismo e rapidez com que caminha o mercado, o que prejudica a absorção da mesma.

#### **4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2: VERIFICAR QUAIS AS PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS PELOS FUNCIONÁRIOS PARA A MANUTENÇÃO E ATUALIZAÇÃO COM RELAÇÃO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS NOVOS E EXISTENTES.**

Atendem a este objetivo as questões 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 e 11 do instrumento de pesquisa.

Os resultados sobre as práticas utilizadas pelos funcionários para a manutenção da atualização com relação aos produtos novos e existentes revelam que maciçamente são utilizados o correio eletrônico e o LIC.

O conhecimento adquirido sobre as características e a totalidade dos produtos novos e existentes que o banco oferece aos clientes é considerado insuficiente pela grande maioria dos respondentes. Algumas justificativas foram mencionadas: imensa quantidade de produtos e serviços, mudança de foco (metas) do banco, grande volume de serviço (falta de tempo) e falta de oportunidade de mudança de setor ou cargo.

Outro item importante questionado foi com relação à existência de alguma situação em que o funcionário perdeu a venda de um produto ou serviço oferecido ao cliente devido à falta de informação sobre o mesmo. Pode-se dizer que 55% dos respondentes já perdeu a venda de produtos e serviços pela falta de conhecimentos sobre os mesmos, acarretando a falta de argumentos na negociação e redução da credibilidade do funcionário e do próprio produto ou serviço junto ao cliente externo. Alguns exemplos de produtos os quais verificaram-se as perdas de suas vendas: seguros de automóvel e de vida, consórcio de veículo, plano de previdência privada,...Aqueles que responderam que não perderam vendas argumentaram que todas as vezes que não possuíam as informações apropriadas realizaram o repasse do cliente a outro colega que detivesse as informações.

Foi dada continuidade à pesquisa pela avaliação do treinamento presencial e auto-instrucional oferecido pelo banco. Estes foram avaliados como bons pela maioria dos respondentes. Também em sua maioria tiveram a oportunidade de se atualizar e aperfeiçoar através de programas de treinamento. Foram percebidas as seguintes contribuições com relação a estes programas: possibilidade de troca de experiências entre os participantes,

percepção de conjunto da instituição, maior segurança no dia-a-dia na negociação com os clientes, contato com novos colegas, aumento do conhecimento acerca dos produtos e serviços e aumento da motivação (palestras motivacionais).

A maioria dos respondentes sente-se motivada a aprender cada vez mais e buscar informações sobre os produtos e serviços do banco para acompanhar a dinâmica dos produtos, prestar melhor atendimento aos clientes, estar comprometido e engajado, melhorar as chances para uma possível ascensão profissional e também pelo crescimento pessoal. Aqueles que não se sentem motivados não percebem a preocupação do banco com a motivação do funcionário, tendo em vista sua atual política de cobrança excessiva de metas e à sobrecarga de trabalho.

A percepção com relação à motivação dos colegas está dividida. Muitos percebem que os colegas possuem certa motivação, outros percebem a motivação apenas em momentos pontuais quando o trabalho em equipe serve para atingir algum objetivo e outros não percebem nenhuma motivação nos colegas. Vale ressaltar que são objetivos do Endomarketing a promoção de um ambiente de trabalho mais integrado e também a motivação dos funcionários. Porém, constata-se que estas metas não estão sendo atingidas.

### **4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3: PROPOR AÇÕES DE MELHORIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES DE ENDOMARKETING.**

As principais ações sugeridas para melhorar a comunicação interna do banco e da agência foram:

- canais mais objetivos e em menor número, pois com o grande número de canais a informação acaba ficando dispersa;
- maior atenção aos gestores de cada unidade funcional, pois estes são os principais elos de ligação entre o nível tático e o operacional e acabam por serem imprescindíveis instrumentos de comunicação;
- diálogos claros, honestos e motivadores entre funcionários e gerentes, e entre agências e unidades superiores;
- maior simplificação, objetividade e clareza seriam atributos indispensáveis para uma melhor comunicação;
- melhorar o acesso às informações com relação aos produtos e serviços;
- maior utilização do mural da agência;

- ampla divulgação do planejamento, dos números e das metas da agência.

Embasando-se na totalidade destes dados pode-se chegar a algumas conclusões. Os resultados revelam que, embora existam várias ferramentas que possam ser utilizadas por um programa de Endomarketing de forma eficaz, apenas o correio eletrônico e a intranet foram os instrumentos mais lembrados pelo público interno da agência em questão. Corroborando Bueno (2003) quando menciona a aliança entre comunicação organizacional e as novas tecnologias. Por outro lado, este dado significa que uma grande variedade de possibilidades não está atingindo a memória dos funcionários. Mesmo até instrumentos mais simples poderiam ser mais bem utilizados propiciando informação e estímulo para um bom trabalho.

Verifica-se que existe a percepção de que a qualidade da informação é boa e é repassada de forma clara, objetiva e acessível, pelo menos em grande parte das situações. A preocupação por parte do banco em manter o empregado informado também é percebida pelo público interno da agência, porém este mesmo público muitas vezes sente receber informação em demasia por diversos meios, o que não colabora para melhorar o andamento do trabalho. Assim troca-se um sentimento de integração e envolvimento por um sentimento de desmotivação e apatia. Ou seja, o envolvimento e a integração através da informação são fatores que contribuem para uma maior motivação, como já havia sido comentado na fundamentação teórica.

Dando-se continuidade, verifica-se também que as pessoas que participaram da pesquisa acham seu conhecimento insuficiente e em sua maioria já perderam a venda de algum produto ou serviço por este motivo. Em contrapartida, o treinamento presencial e auto instrucional oferecido pelo banco é considerado bom em média trazendo algumas contribuições. O treinamento é uma forma de levar informação ao funcionário e, todavia, talvez todo o seu potencial não esteja sendo bem aproveitado.

No que tange ao aspecto motivação, percebe-se que os motivos que levam as pessoas à busca de um maior conhecimento sobre produtos e serviços são exatamente fatores que levam ao despertar de crescimento pessoal, algo totalmente intrínseco. Portanto, vê-se aí a necessidade da organização propiciar o desenvolvimento do funcionário como pessoa, para que ele se torne um ser automotivado.

Completando a análise dos resultados, pode-se verificar que as propostas apresentadas podem ser resumidas em uma comunicação cada vez mais objetiva e simples, primando sempre pela honestidade e diálogo aberto, promovendo a melhora do acesso às informações.

Explorando-se os resultados esperados de um programa de endomarketing, pode-se afirmar que:

- com relação à postura interativa da empresa e dos funcionários, percebe-se que o banco adotou esta postura em parte no momento em que se preocupa em manter o funcionário bem informado e com o desenvolvimento deste através de cursos. Porém, ainda há melhorias a serem percorridas. O grande volume de informações faz com que o público interno não demonstre grande motivação. A motivação surge e é percebida nos outros quando é considerado o crescimento pessoal e profissional do funcionário. Conclui-se, então que não basta um derrame de informações, a empresa precisa estar preocupada com o crescimento do funcionário como pessoa, fazendo-o sentir parte do processo.
- no que tange à transparência, pode-se dizer que ainda é necessário um trabalho em cima do atributo clareza nas mensagens, pois como demonstra a pesquisa a maioria dos funcionários percebe a não observância deste item na totalidade das mensagens recebidas.
- no que tange ao fator democracia, acredita-se que a maioria do público interno está exposta ao mesmo nível de informação. Não foi realizado na pesquisa questionamento específico relativo ao compartilhamento de decisões.
- e finalmente com relação ao fator foco, verificou-se a insuficiência de conhecimento dos produtos devida a constante alteração de foco da organização, ou seja, há alterações de produtos priorizados constantemente, o que torna o funcionário generalista e não especialista.

## 5. CONTRIBUIÇÕES E CONCLUSÕES

Conforme relatado na Introdução deste trabalho, esta monografia tenta diagnosticar como as práticas de Endomarketing atingem o público interno da agência Tamandaré do Banco do Brasil permitindo o acompanhamento da dinâmica organizacional.

Os dados coletados nesta pesquisa demonstram que apesar da grande variedade de instrumentos de Endomarketing existentes e colocados à disposição, o público interno da agência demonstrou uma maior interação com apenas dois deles: o correio eletrônico e a intranet. Justifica-se então o levantamento de duas possibilidades: estes instrumentos foram os mais lembrados por serem aqueles que os funcionários mais utilizam no dia a dia e/ou os demais instrumentos não estão sendo direcionados ao público de uma forma que realmente atinja a sua memória. Ao analisar estes dois instrumentos percebe-se o correio eletrônico como uma forma eficiente de transmissão de informação, porém não suficiente e a intranet com uma grande ferramenta que pode ser cada vez mais explorada pela organização como forma de comunicação com o funcionário.

Apesar da intranet ser uma das ferramentas mais lembradas, ela não é uma das mais utilizadas para a manutenção da atualização com relação aos produtos novos e existentes. Mais uma vez aparece o correio eletrônico e também o manual de instruções e normativos (LIC). Repete-se aqui a percepção que também os instrumentos mais utilizados são formas eficientes de transmissão de informações pela organização, mas está faltando algo que realmente atinja o “coração” do funcionário, gerando aquele “encantamento” que é uma das premissas do Endomarketing.

A pesquisa também serviu para levantamento de informações com relação à percepção do público interno referente à motivação, qualidade da informação recebida, avaliação de seu conhecimento com relação aos produtos e serviços e a influência que todos estes fatores causam ao dia a dia dentro da agência.

Outro resultado relevante são as contribuições sugeridas pelos funcionários para a melhoria de ações de endomarketing. Verifica-se a tendência à simplificação e objetividade. E utilização de uma menor variedade de instrumentos. Denota-se aí a preferência por instrumentos mais simples.

Pode-se dizer que os objetivos propostos foram atingidos, conseguindo-se ter uma visão geral de como as práticas de endomarketing atingem a agência em questão.

A principal limitação encontrada no desenvolvimento deste trabalho foi ter-se concentrado apenas em um pequeno grupo respondente, ou seja, poder-se-ia tê-lo levado a um maior número de pessoas através da aplicação do instrumento de pesquisa em outras agências da mesma cidade ou região. Isto contribuiria para traçar um paralelo entre as agências, o que corroboraria ou não o resultado apresentado. Traria um horizonte maior de opiniões, sugestões e comparações. Porém, esta possibilidade não foi contemplada devida à dificuldade de operacionalização junto a outras agências.

Uma segunda limitação encontrada foi a da autora da presente monografia estar em contato direto com a agência pesquisada, o que pode fazer com que um pouco de suas impressões pessoais interfiram na conclusão do trabalho.

Também uma outra limitação encontrada está na literatura relativa ao assunto em questão. O número de publicações a respeito do assunto é pequeno, e muitas vezes o estudo restringisse a pesquisar vários livros do mesmo autor.

Cabe ressaltar aqui algumas recomendações de ordem prática, ou seja, algumas melhorias que poderiam ser feitas na organização. Muitos são os canais de Endomarketing, mas poucos realmente estão na memória do público interno. A princípio, sugere-se um maior desenvolvimento de canais que realmente atingissem a emoção do funcionário, levando-o a um “encantamento” com a empresa. O funcionário na venda de um produto deve estar convencido que aquele é o melhor produto e para isso deve conhecer a empresa e o produto com que trabalha. Para isso, como sugere o resultado da pesquisa, é necessário que a informação seja cada vez mais clara.

Deste “encantamento” é que provem a motivação, pela qual a empresa também tem sua parcela de responsabilidade. Portanto, pode-se parecer repetitivo dizer, mas não o é, que o funcionário necessita sentir-se parte da organização. Para isso, é imprescindível que a área de Gestão de Pessoas promova políticas de integração entre funcionários e empresa, tornando-os identificados com a organização.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitmark Ed., 2002.

CORRADO, Frank. **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DINIZ, Franciscarlos. **Artur Roman**. *bb.com.você*, Brasília, 39:47-48, jul./ago, 2006.

FREITAS, Sidneia Gomes de. Comunicação, poder e cultura organizacional. In: III SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL, 1996, Brasília. **Anais...**Brasília: Banco do Brasil, 1999. Disponível em: Estado, Mercado e Interesse Público: a comunicação e os discursos organizacionais, pág.55, Brasília, 1999.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Novos Desafios para o Profissional de Comunicação. In: III SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL, 1996, Brasília, **Anais...**Brasília: Banco do Brasil, 1999. Disponível em: Estado, Mercado e Interesse Público: a comunicação e os discursos organizacionais, pág.49, Brasília, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

MATOS, Francisco Gomes de. **Liderança Integrada – Um novo conceito de eficácia**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1988.

**O Banco do Brasil – BB em Grandes Números – Conheça o BB**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/home2,102,102,1,0,1,6.bb>. Acesso em 16 de Agosto de 2007.

PINCHOT, Gifford e PINCHOT, Elizabeth. ***O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

**Qualidade: 6 experiências empresariais: Albarus, Grupo Gerdau, Freios Varga, Metal Leve, Rhodia, Tintas Renner**. Porto Alegre: L & PM, 1995.

SIMESIK, Tibor. **OMIS – Organização, Métodos, Informações e Sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SORIO, Washington. **O que é Endomarketing?** Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/x29.htm>. Acesso em: 25 de Março de 2007.

STONER, J. A. F. ; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### **QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA PERCEÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA TAMANDARÉ COM RELAÇÃO À DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO, COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO DO BRASIL E MOTIVAÇÃO.**

#### **Informações Pessoais**

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo no banco: \_\_\_\_\_

Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

1- Quando falamos em Comunicação Interna do BB, quais os principais instrumentos visuais, orais ou escritos que surgem na sua mente? (no mínimo 03).

---



---

2- Como você avalia cada um dos seguintes atributos com relação à Comunicação Interna em sua agência do BB:

CLAREZA ( ) sempre presente  
 ( ) quase sempre presente  
 ( ) às vezes presente  
 ( ) raramente presente  
 ( ) nunca presente

OBJETIVIDADE ( ) sempre presente  
 ( ) quase sempre presente  
 ( ) às vezes presente  
 ( ) raramente presente  
 ( ) nunca presente

ACESSIBILIDADE ( ) sempre presente  
 ( ) quase sempre presente  
 ( ) às vezes presente  
 ( ) raramente presente  
 ( ) nunca presente

3- Qual (ais) prática(s) que você mais utiliza para a manutenção da sua atualização com relação aos produtos e serviços novos e existentes?

---



---

4- Como você julga ser o seu conhecimento adquirido sobre as características e a totalidade dos produtos novos e existentes que o banco oferece aos clientes? Suficiente ou insuficiente? Justifique.

---

---

5- Você já passou por alguma situação na qual sentiu que a perda da venda de um produto ou serviço oferecido ao cliente foi devido a falta de informação sobre o mesmo? Em caso positivo, exemplifique.

---

---

6- Como você sente a preocupação do BB no sentido de manter o funcionário informado para o bom acompanhamento da dinâmica organizacional? Conte uma experiência que comprove a sua resposta.

---

---

7- Como você avalia o treinamento presencial oferecido pelo banco:

Excelente  Bom  Regular  Ruim  Péssimo (Insuficiente)

8- Como você avalia o treinamento auto instrucional oferecido pelo banco:

Excelente  Bom  Regular  Ruim  Péssimo (Insuficiente)

9- Você tem tido a oportunidade de se atualizar e aperfeiçoar através de programas de treinamento como cursos, palestras e seminários?  Sim  Não

Se SIM, qual a maior contribuição por você percebida em relação a estes programas?

---

---

10- Você se sente motivado a cada vez aprender mais e buscar informações sobre os produtos e serviços do banco? Por qual(ais) motivo(s)?

---

---

11- Você sente que seus colegas de trabalho possuem esta motivação?

---

---

12- Quais sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do BB e de sua agência?

---

---

---

---

*Desde já agradeço a sua participação.*