

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Eduardo Seixas

**Avaliação das ações de endomarketing da
BV Financeira S/A Crédito, Financiamento e
Investimento**

**Porto Alegre
2006**

Eduardo Seixas

**Avaliação das ações de endomarketing da
BV Financeira S/A Crédito, Financiamento e
Investimento**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

**Porto Alegre
2006**

Eduardo Seixas

Avaliação das ações de endomarketing da BV Financeira S/A Crédito, Financiamento e Investimento

Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final _____

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA:

Orientador - Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Agradecimentos

Esta seção é dedicada a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para realização desta dissertação. Sendo assim, agradeço, primeiramente, aos meus colegas da BV Financeira que fizeram com que a realização deste trabalho fosse possível.

Agradeço também ao Prof. Dr. Walter Meucci Nique pelo suporte e aprendizado no decorrer do curso de graduação e sua orientação.

Em especial, agradeço a professora Fernanda Paglarini Zilles por todo seu apoio, profissionalismo e amizade dispostos. Professora Fernanda, o desenvolvimento com qualidade desta dissertação, com certeza, também é fruto de sua dedicação como mestra.

Aos meus pais, irmã, namorada e amigos por horas há menos de convívio e também por todo incentivo, carinho e dedicação para que eu cumprisse mais esta etapa da minha vida.

Resumo

O endomarketing é uma importante ferramenta estratégica capaz de despertar o comprometimento nas organizações, favorecendo um clima organizacional satisfatório e a promoção de uma comunicação interna eficaz. O presente estudo objetiva verificar a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa. Para tanto, foram realizadas entrevistas com informantes-chave selecionados entre os funcionários da filial Porto Alegre.

Os resultados da pesquisa demonstram que a empresa vem desenvolvendo de forma bastante satisfatória suas ações de marketing interno. A percepção, por parte dos colaboradores, é bastante favorável, porém a BV Financeira ainda deixa a desejar em alguns pontos de comunicação interna e relacionamento entre a área de recursos humanos e seus funcionários. Outro fator também evidenciado através da pesquisa exploratória é o fato do ineficiente aproveitamento de todos os instrumentos de endomarketing desenvolvidos devido à má divulgação dos mesmos.

Contudo, a pesquisa demonstra a BV Financeira como uma empresa onde o atendimento ao cliente interno é estratégico. Ações de endomarketing são desenvolvidas de acordo com pesquisas de mercado aliadas às necessidades de seus colaboradores, refletindo assim, consideravelmente, nos resultados alcançados pela organização.

PALAVRAS-CHAVE: endomarketing, marketing interno, comunicação interna

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Nível de Adesão ao Falando Francamente 2005.....	26
Figura 2 – Ciclo de Aplicação dos Questionários Falando Francamente.....	29
Gráfico 1 – Nível de Preferência dos Colaboradores quanto às Ações de Endomarketing desenvolvidas na BV Financeira.....	66

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Idade dos Pesquisados no Falando Francamente 2005.....	27
Tabela 2 – Sexo dos Pesquisados no Falando Francamente 2005.....	27
Tabela 3 – Tempo de Empresa quanto ao Falando Francamente 2005.....	28
Tabela 4 – Caracterização dos Participantes da Pesquisa.....	51

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
2.2 JUSTIFICATIVA	15
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE	16
3.1 O GRUPO VOTORANTIM.....	16
3.2 ESTRUTURA E NEGÓCIOS.....	17
3.3 A EMPRESA	17
3.4 HISTÓRICO DA BV FINANCEIRA S/A C.F.I.....	18
3.5 MERCADO E SETOR	19
3.6 PORTE	19
3.7 MISSÃO	19
3.8 VISÃO	20
3.9 PRINCÍPIOS.....	20
3.10 VALORES	20
4 PROJETO DE ENDOMARKETING DA BV FINANCEIRA	21
4.1 COMO É REALIZADO O ENDOMARKETING NA BV FINANCEIRA	23
5 A ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DESENVOLVIMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA BV FINANCEIRA	27
5.1 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – FALANDO FRANCAMENTE ...	27
5.1.1 Perfil dos Colaboradores quanto ao Falando Francamente 2005.....	29
5.1.2 O Ciclo de Aplicação do Falando Francamente	31
6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	33
6.1 DEFINIÇÃO DE ENDOMARKETING	33
6.2 FATORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING.....	35
6.3 OBJETIVOS E FUNÇÕES DO ENDOMARKETING	36
6.4 AMBIENTE DE ENDOMARKETING	37
6.5 INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DE ENDOMARKETING.....	39

6.6 O ESTADO DE COMPROMETIMENTO	41
6.7 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	42
6.8 O ENDOMARKETING E A MOTIVAÇÃO	44
6.9 COMUNICAÇÃO INTERNA	45
6.9.1 Fatores Determinantes da Eficácia da Comunicação Interna	46
6.9.2 Comunicação Informal e as Distorções na Comunicação	47
7 OBJETIVOS	49
7.1 OBJETIVO GERAL	49
7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	49
8 MÉTODO.....	50
8.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	51
8.2 TÉCNICA E COLETA DE DADOS	51
8.3 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	52
9 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
9.1 A OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AS AÇÕES DE ENDOMARKETING DA EMPRESA	54
9.2 O ENDOMARKETING INFLUENCIANDO O DESEMPENHO.....	57
9.3 O ENDOMARKETING E O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	59
9.4 O ENDOMARKETING E SUA RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA..	61
9.5 O ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE DIVULGAÇÃO DOS OBJETIVOS E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	64
9.6 A PREFERÊNCIA COM RELAÇÃO ÀS AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING DESENVOLVIDOS PELA EMPRESA.....	67
9.7 PROXIMIDADE ENTRE O RH E O GRUPO DE COLABORADORES.....	71
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

Protagonistas de um cenário onde o desempenho máximo em qualidade dos serviços e produtos oferecidos é necessário para manutenção em atividade, as organizações vêm, cada vez mais, descobrindo o potencial definidor de performance que representa o fator humano. Para tanto, nesse contexto, o endomarketing insere-se como uma poderosa ferramenta estratégica.

Atualmente, é possível identificar que as empresas modernas têm aumentado sua preocupação em trabalhar com seus clientes internos, funcionários, de maneira a ouvir suas sugestões, fazer com que participem das tomadas de decisões e desenvolvam um nível de satisfação cada vez maior para com a organização. A medida que há um nível de satisfação favorável ou positiva neste ambiente, os funcionários tornam-se pessoas mais produtivas, felizes e acabam se constituindo num importante diferencial de competitividade para as empresas.

A palavra endomarketing, em si, significa marketing para dentro, o que mostra-se um conceito bastante vago ao considerarmos toda a abrangência do marketing. Desta forma, de uma maneira genérica, afirma-se que endomarketing é o conjunto de processos, projetos, instrumentos, ações e veículos de comunicação integrada capazes de permitir a consolidação e venda para o interior da organização de uma imagem de empresa voltada para a excelência.

Como metas de um programa de endomarketing se estabelece, entre outras, o aumento de produtividade, a melhora na qualidade dos produtos e serviços, a conquista de credibilidade junto aos funcionários, a melhora no atendimento ao público, o desenvolvimento da felicidade nos colaboradores e, conseqüentemente, a maximização positiva dos resultados. No entanto, o desenvolvimento desse processo é profundo e envolve diretamente pessoas, para tanto, as empresas têm a difícil tarefa de adaptar seus sistemas ao atual nível de percepção e conscientização de seus colaboradores.

Diante dessa realidade, surge o presente trabalho com o objetivo de responder a seguinte questão: **Qual a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa?**

Na primeira etapa do trabalho é apresentada a situação problemática de pesquisa. Primeiramente é abordado o problema de pesquisa e, em seguida, a justificativa para elaboração da mesma.

Num segundo momento, ocorre a caracterização da empresa e seu ambiente. Pertencente a um dos maiores conglomerados empresariais da América Latina, a BV Financeira é uma empresa do Grupo Votorantim. Ao lado do Banco Votorantim e da Asset Management, a BV Financeira representa a Votorantim Finanças, uma das mais jovens e promissoras unidades de negócio do grupo. Com uma política de responsabilidade social e gestão de pessoas de sucesso, a BV Financeira apresenta-se como modelo de organização voltada para o investimento na geração de valor para seu público interno.

O projeto de endomarketing da BV Financeira, assim como a área de comunicação interna e desenvolvimento de clima organizacional da empresa são apresentados, respectivamente, na terceira e quarta etapa deste trabalho. Marcado por um profundo estudo do mercado e evidências de carências de seu grupo de colaboradores, a BV Financeira desenvolveu, a partir do ano de 2003, seu próprio projeto de marketing interno. Aliado a esse estudo, houve a necessidade do desenvolvimento de uma área específica para a administração do clima organizacional e fluxo da comunicação interna. Desta forma, a BV Financeira desenvolve todas as suas ações de endomarketing buscando atender ao máximo as necessidades de seus funcionários, visando assim um incremento de qualidade e produtividade nos processos.

Na quinta etapa são apresentados os referenciais teóricos que serviram como base para o desenvolvimento apropriado deste estudo. Evidencia-se neste momento o conceito de endomarketing, assim como seus objetivos, instrumentos e ambiente. Devido a forte relação com o tema, também são apresentados nesta seção assuntos como: comprometimento, clima e cultura organizacional, motivação e comunicação interna.

Os objetivos de realização da pesquisa e também os procedimentos metodológicos utilizados para investigação dos temas propostos são apresentados em seguida, nesta ordem. O método de pesquisa exploratória mostra-se como adequado para obtenção dos resultados esperados. Entrevistas com informantes-chave funcionários da empresa serviram como técnica de coleta de dados capaz de embasar uma posterior análise com vista ao atendimento dos objetivos propostos.

Por último, são apresentadas a análise dos dados coletados na pesquisa e as considerações finais do trabalho. Sugestões de melhoria ao programa de endomarketing da empresa são propostas baseadas na percepção obtida dos funcionários da filial Porto Alegre quanto às ações de marketing interno a sua disposição.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este item tem o propósito de apresentar a situação problemática da pesquisa, contextualizar o problema e destacar a justificativa do estudo.

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De uma forma generalizada, endomarketing é um conjunto de projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias (Cerqueira, 2002). É visado como consequência desse comprometimento o aumento de qualidade, produtividade e manutenção de um clima organizacional satisfatório.

Difusão de valores organizacionais, comunicação interna eficaz, comprometimento e estímulo ao cliente interno também são objetivos almejados com a implementação de um projeto de endomarketing, no entanto, cabe ressaltar que, atualmente, a qualidade é tida como um fator mantenedor no mercado e não mais um diferencial competitivo. Desta forma, o endomarketing está cada vez mais voltado para o alcance dos objetivos organizacionais.

A BV Financeira é uma empresa reconhecida como exemplo de valorização do cliente interno através dos prêmios que já lhe foram concedidos neste aspecto. Esse prestígio obtido é fruto de seus investimentos constantes tanto em tecnologia quanto na capacitação de seus colaboradores. É com o objetivo de verificar as condições de seu ambiente de trabalho e desenvolver seu planejamento estratégico que a empresa realiza, anualmente, uma pesquisa de clima organizacional denominada Falando Francamente. Conforme os autores Toledo e Milioni (1996)

esta ferramenta é uma forma de identificar e avaliar as atitudes e padrões de comportamento, a fim de orientar políticas de ação e correção de problemas.

Com base nos resultados do Falando Francamente, a BV Financeira, no ano de 2003, criou a Área de Comunicação Interna e Desenvolvimento de Clima Organizacional e juntamente desenvolveu um projeto próprio de endomarketing. A partir de então, possuindo uma área de RH formalmente responsabilizada pelo desenvolvimento das ações de comunicação interna, o projeto de endomarketing da empresa teve postulado como seus objetivos: o desenvolvimento de um clima organizacional satisfatório e a divulgação de um modelo eficiente de comunicação interna que propicie um aumento de produtividade e qualidade máxima.

Usufruindo dessa política, uma melhora nos índices de comunicação e integração nos anos seguintes pôde ser observada. Baseando-se nisso, torna-se importante o estudo dos pontos destacados. A manutenção da política de endomarketing vigente ou reestruturação de alguns conceitos são questões a serem respondidas através do presente estudo. A comprovação do aceite dos colaboradores da BV Financeira ao projeto de endomarketing desenvolvido no ano de 2003 torna-se fundamental para uma gestão alinhada com as reais necessidades do quadro funcional da organização.

Diante dessa lógica temos a questão básica de pesquisa: qual a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa?

2.2 JUSTIFICATIVA

O mercado financeiro brasileiro, principalmente o campo explorado pelas financeiras de valores, é altamente competitivo. Diferenciar-se através de serviços torna-se muito difícil, visto que a disposição de investimento e tecnologia dos agentes do setor possibilita a tomada de atitudes equivalentes por todos os componentes. Sendo assim, o investimento estratégico em pessoas é um potencial diferencial competitivo, o qual desenvolve-se muito através de uma política de endomarketing ativa e condizente com as reais necessidades do grupo de colaboradores.

Em nosso contexto cultural as pessoas são movidas através de auto-estima e reconhecimento. Baseando-se nisso as empresas buscam desenvolver ações de endomarketing capazes de aflorar o comprometimento em seus funcionários objetivando maximização de produtividade e qualidade. Nas estratégias da BV Financeira essa realidade é intrínseca. As ações de endomarketing criadas pela empresa, desde o ano de 2003, objetivam, através do desenvolvimento de um padrão de comunicação interna eficaz, a criação de um clima organizacional de confiança e uma possível maximização de resultados.

Nesse contexto, o investimento no cliente interno tem se tornado fator preponderante para a manutenção do sucesso da BV Financeira. Assim, o desenvolvimento deste estudo objetiva verificar a percepção do colaborador quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa. A pesquisa torna-se de grande valia para organização visto que divulga a sua área de RH e Marketing uma avaliação do público interno quanto à política de endomarketing vigente. Um acesso mais direto aos objetivos organizacionais, conhecimento de novos serviços e metas e comunicação interna eficiente são exemplos dos pontos abordados e avaliados neste trabalho capazes de auxiliar os gestores da empresa no conhecimento de seus colaboradores e criação de ações de endomarketing condizentes com a realidade organizacional.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

Este item apresenta, de uma forma geral, elementos da caracterização da empresa objeto de estudo e seu ambiente. Os tópicos abordados são: O Grupo Votorantim, Estrutura e Negócios, Dados da Empresa, Histórico, Setor e Tipo de Negócio, Mercado, Principal Produto, Porte, Missão, Visão, Princípios e Valores.

3.1 O GRUPO VOTORANTIM

O Grupo Votorantim, ao completar 85 anos, está entre os maiores grupos econômicos brasileiros. Suas empresas são líderes ou têm participações destacadas em todos os mercados em que atuam, como nas áreas de produção de cimento, celulose, papel, alumínio, zinco, níquel, aços longos, filmes de polipropileno biorientado, especialidades químicas e suco de laranja. Possui também importante participação no setor financeiro, através do Banco Votorantim, da Asset Management e de sua financeira, a BV Financeira, empresa essa objeto de estudo desta pesquisa.

O Grupo tem atuação expressiva no setor de energia elétrica, tanto na auto-geração destinada ao abastecimento de suas unidades produtivas, como através de participações no serviço público de distribuição e comercialização de eletricidade.

Suas empresas, em conjunto, contribuem de modo expressivo para as exportações brasileiras, atendendo a mercados do mundo inteiro. Com a internacionalização do setor cimenteiro, fábricas no exterior (Canadá e Estados Unidos) passaram a fazer parte de seus ativos, contribuindo para a diversificação de riscos e a geração de caixa em moeda forte.

A busca de novos negócios com capacidade de geração de valor no longo prazo tem marcado a atuação do Grupo Votorantim, que vem agregando a seu portfólio novas atividades, como biotecnologia e tecnologia da informação.

Fiel à sua elevada consciência social e ambiental, o Grupo Votorantim tem dedicado recursos e inteligência a estas áreas, investindo na melhoria de vida das comunidades onde atua através de diversos programas de educação e cultura, saúde e meio ambiente.

3.2 ESTRUTURA E NEGÓCIOS

O Grupo Votorantim é um dos mais sólidos conglomerados empresariais do país, com liderança de mercado em várias de suas frentes de atuação. O novo modelo de governança corporativa, o qual busca conciliar o controle acionário familiar com o fortalecimento de uma base de talentos executivos, objetiva assegurar o crescimento e a perenidade dos negócios.

A Votorantim Participações S.A. é a holding do Grupo e controla quatro áreas de negócio: Votorantim Industrial, Votorantim Negócios, Votorantim Finanças e Votorantim Energia, cada uma delas contendo uma ou várias subunidades.

As principais responsabilidades da Votorantim Participações S.A são a liderança e a coordenação executiva dos negócios, além da formulação e da implantação das estratégias do Grupo. Para isso, conta com o apoio da Diretoria Corporativa composta por cinco diretores das seguintes áreas: Finanças, Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Organizacional, Jurídica e Institucional.

3.3 A EMPRESA

- Razão Social: BV Financeira S.A. Crédito, Financiamento e Investimento.

- Endereço Matriz: Avenida Roque Petroni Jr. 999, 15º andar, conjunto A - São Paulo, SP

- Filial em análise: BV Financeira filial Porto Alegre. Av Sete de Setembro 730, 7º andar – Porto Alegre, RS. O quadro funcional composto por 50 colaboradores.

- Site: www.bvfinanceira.com.br

3.4 HISTÓRICO DA BV FINANCEIRA S/A C.F.I.

- 1996 – Inauguração da empresa. Emprega 121 funcionários.

- 2002 – A BV possui 18 filiais e uma carteira de R\$ 1,72 bilhões.

- 2003 – Sua carteira de crédito atinge R\$ 2,9 bilhões, 72,4% superior a dezembro de 2002. O resultado coloca a BV Financeira entre as três maiores financeiras do País. Nesse crescimento, a área financeira conquistou espaço no vácuo deixado por concorrentes que se reestruturavam após processos de aquisições. Foi eleita uma das 100 melhores empresas para trabalhar pela Revista Exame.

- 2004 – A BV Financeira conta com 32 filiais distribuídas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Ceará, Mato Grosso, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em outubro desse ano empregava 1800 profissionais e a carteira ultrapassava R\$ 4,2 bilhões. Pela revista Valor Financeiro, a BV Financeira foi considerada a segunda maior financeira do mercado brasileiro. E pela segunda vez consecutiva, a BV foi eleita pelo guia das revistas Exame e Você S/A como uma das melhores empresas do Brasil para se trabalhar e uma das 40 melhores para a mulher trabalhar.

- 2005 – A BV Financeira foi eleita, pela terceira vez, uma das melhores empresas do Brasil. Mais um reconhecimento da Revista Exame e Você S/A. Fechou o ano com 38 filiais e aproximadamente 2.685 colaboradores.

- 2006 – A empresa emprega 2900 colaboradores. Possui 41 filiais, 10 lojas de crédito pessoal e aproximadamente cem lojas terceirizadas de Crédito Consignado Público (dados levantados no mês de abril deste ano). Neste ano a BV Financeira foi eleita uma das melhores empresas para se trabalhar da América Latina, o prêmio é resultado de uma pesquisa de clima organizacional aplicada pelo Great Place to Work Institute, organização presente em mais de 60 países.

3.5 MERCADO E SETOR

A BV Financeira atua no mercado de financiamentos, no varejo, desde 1996. Atualmente apresenta os seguintes produtos: financiamento de veículos, refinanciamento, crédito consignado público e privado, crédito para compra de material de construção e empréstimo pessoal. Responsável, até o momento, por grande parte do crescimento da empresa destaca-se o financiamento de veículos leves e pesados como principal produto. Setor de atuação: prestação de serviços.

3.6 PORTE

A empresa possui 41 filiais de veículos distribuídas estrategicamente pelo país. O crédito pessoal conta, atualmente, com 10 lojas. O crédito consignado público apresenta, aproximadamente, 100 lojas terceirizadas e o número geral de colaboradores da empresa encontra-se em 2900.

3.7 MISSÃO

Desenvolver total parceria com seus fornecedores, prestando serviços de qualidade junto aos lojistas e financiados, atendendo a todos de forma personalizada e segura.

3.8 VISÃO

Tornar-se a melhor financeira do país até o ano de 2010.

3.9 PRINCÍPIOS

Em conformidade com o Grupo Votorantim, a BV Financeira apresenta como seus princípios:

- Respeito à integridade pessoal e profissional dos colaboradores.
- Respeito e cumprimento às normas, regulamentos e acordos.
- Compromisso com a verdade e com o que é justo.
- Confidencialidade nas informações de clientes, colaboradores e operações.
- Respeito e empenho na execução e preservação das estratégias e informações da empresa.

3.10 VALORES

Da mesma forma como foram estipulados seus princípios, a BV Financeira alinhada aos padrões do Grupo Votorantim, assume como sendo seus valores os seguintes itens:

- Ética - Atuar de forma responsável e transparente.
- Solidez – Buscar crescimento sustentável com geração de valor.
- Empreendedorismo – Crescer com coragem de fazer, inovar e investir.
- Respeito – Respeito às pessoas e disposição para aprender.
- União – O todo é mais forte.

4 PROJETO DE ENDOMARKETING DA BV FINANCEIRA

A BV Financeira por ser uma empresa de crescimento contínuo e acelerado desde sua fundação no ano de 1996, prima pelo relacionamento eficaz com seu cliente interno. O reconhecimento da importância estratégica de um quadro funcional atualizado e engajado com os objetivos empresariais é fato dentro da organização. A BV empenha-se ao máximo para manter informado seu grupo de funcionários sobre qualquer acontecimento dentro da própria organização e até mesmo do Grupo Votorantim. Isso tudo, torna-se possível através do Projeto de Endomarketing BV Financeira.

O endomarketing da BV Financeira começou a ser estruturado como um projeto formal a partir do ano de 2003. Foi nesse ano então, que através da pesquisa de clima organizacional aplicada em todas as filiais do país, a empresa pode verificar uma carência por parte de seus funcionários de acesso mais direto às novidades da organização. Os colaboradores reivindicavam maior sinergia com a empresa. Muitas vezes era ressaltado o conhecimento de novos serviços prestados através da mídia e não através das ações de comunicação interna da própria BV. O desconhecimento dos objetivos e metas da organização também foi um ponto abordado neste âmbito. Dentro dessa situação, a BV Financeira elencou o desenvolvimento de um projeto de endomarketing como prioridade imediata para aquele ano.

Após o desenvolvimento de seu projeto, o objetivo do endomarketing da BV Financeira foi estabelecido com as seguintes diretrizes:

- facilitar e realizar trocas;
- construir lealdade no relacionamento com o público interno;
- compartilhar os objetivos e valores organizacionais;
- cativar e cultivar um ambiente de trabalho satisfatório;

- fortalecer as relações entre empresa e funcionário, e;
- desenvolver um clima de confiança, de aumento de produtividade e qualidade máxima em todas as suas áreas de atuação.

Para que os objetivos do programa sejam alcançados a BV Financeira, através de um estudo realizado em conjunto por suas áreas de Recursos Humanos e Marketing, destacou duas macro-linhas de ação para aplicação do mesmo, são elas:

- Atitudes: Inclui as ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Significa envolver, comprometer, valorizar e qualificar o colaborador para que possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.
- Comunicação: O objetivo é estabelecer um amplo sistema de informações capaz de disseminar os valores e objetivos organizacionais.

Desta forma, ou seja, elaborando um projeto de endomarketing estruturado a BV Financeira visa obter de seus funcionários o desenvolvimento de um relacionamento profissional baseado em comprometimento. Onde os objetivos organizacionais sejam de conhecimento comum e almejados por todos. O reconhecimento do cliente interno torna-se uma tarefa a ser trabalhada diariamente pela organização e a manutenção de clima satisfatório é o objetivo tendo em vista uma relação de transparência e lealdade em todas as suas atitudes.

Foi então que, a partir da formalização de seu projeto de endomarketing, a BV Financeira vem, desde o ano de 2003, desenvolvendo ações capazes de colocar em prática toda teoria pesquisada no assunto. A relação entre o RH e o cliente interno foi analisada, o fluxo de informações passou a ser estudado visando ser mais eficiente e o desenvolvimento e manutenção de um clima organizacional satisfatório tornou-se prioridade. Assim, uma das formas esperadas pela empresa capaz de medir o desempenho de suas ações de endomarketing é o conseqüente resultado de crescimento em qualidade e produtividade a ser apresentado pelo grupo de colaboradores.

4.1 COMO É REALIZADO O ENDOMARKETING NA BV FINANCEIRA

A BV Financeira encontra-se distribuída fisicamente por praticamente todo o território nacional e conta com um grupo de funcionários altamente heterogêneo em seus costumes e valores. Desta forma, através de um estudo detalhado de seu quadro funcional, assim como da literatura disponível do assunto, a BV Financeira procurou desenvolver um conjunto de ações essenciais para o bom desenvolvimento de seu programa de endomarketing simultaneamente em todas as suas filiais. Neste sentido, a empresa destacou como essenciais as seguintes ações para implantação do Projeto de Endomarketing BV Financeira:

- A aproximação do colaborador do RH com o cliente interno através de comunicados e da utilização de termos como: bom dia, obrigado, estamos à disposição, temos prazer em servi-lo, entre outros;
- A formatação de um padrão para todos os comunicados, criando assim, uma identidade visual dos e-mails da organização direcionados a seus colaboradores;
- A implantação de calendário de cartazes para as copas da matriz e das filiais. Dentre os temas que podem ser trabalhados nos cartazes estão: valores do Grupo Votorantim, Semana do Conhecimento, áreas e produtos de RH e estímulo ao acesso à intranet;
- A disponibilização quinzenal ou mensal de um texto de desenvolvimento na intranet, propondo ao gestor de cada filial que ele reúna seus colaboradores e promova uma discussão sobre o tema;
- A utilização das visitas do RH para devolutiva do Falando Francamente (pesquisa de clima aplicada pela empresa) nas filiais para realizar uma breve conceituação dos principais produtos e iniciativas de RH;
- Mensalmente, promover um café da manhã convidando colaboradores de todas as áreas da matriz que tenham interesse em conhecer melhor os produtos de RH. A cada encontro uma subárea fará a exposição sobre o funcionamento e os produtos que possui.

Com relação aos instrumentos de endomarketing, a BV Financeira realizou uma pesquisa no mercado para identificar quais os mais utilizados. Em seguida, após ser efetuada essa investigação, foi identificado que a BV possui em aplicação os seguintes instrumentos:

- O Jornal Interno Entrenós – tiragem de 3.000 exemplares com periodicidade mensal e recebido por todos os colaboradores da empresa;
- A Revista Nosso Grupo – importante meio de informação que abrange todas as empresas do Grupo Votorantim. Periodicidade mensal;
- A confecção de vídeos – Vídeos do Dr. Wilson (vice-presidente da Votorantim Finanças) e os demais vídeos de integração disponíveis em forma digital, DVD e fitas.
- Os cartazes motivacionais – todas as filiais da empresa encontram-se repletas de cartazes motivacionais distribuídos pelas mais variadas áreas, principalmente, nos ambientes de refeição e murais de informação;
- Os canais diretos com os gestores da empresa – RH com Você e VP on-line;
- Palestras internas – os próprios colaboradores desenvolvem palestras e expõem a seus colegas assuntos estratégicos;
- Intranet;
- Manuais de integração;
- Manuais educativos – encartes do Grupo Votorantim;
- Manuais técnicos, e;
- Atividades festivas – Festa de final de ano, Cruzeiro de Verão e as comemorações do Guia Exame e Valor Econômico.

Com relação ao item canais diretos, a BV Financeira apresenta duas opções, o RH com Você e o VP (vice-presidente) on-line. No primeiro caso, RH com Você, a BV Financeira disponibiliza aos seus colaboradores uma equipe de RH para o atendimento de solicitações, sugestões e reclamações. Esse serviço é feito através de e-mail e telefone. O grande diferencial do RH com Você é a manutenção do sigilo do colaborador. Anualmente esse serviço apresenta a média de 60 atendimentos. Já

o VP on-line é a forma que a empresa encontrou de aproximar o grupo de funcionários ao nível executivo de presidência da Votorantim Finanças através do contato do colaborador com o Dr. Wilson Massao. Esse espaço é prestado pela intranet da empresa e até o presente momento de realização deste estudo não possui registro de atendimento.

Quanto a intranet da BV Financeira, cabe ressaltar sua importância. Esse serviço disponibilizado pela empresa pode ser considerado um portal de informações. Através da Intranet BV o colaborador tem acesso aos mais variados assuntos de qualquer área da empresa. As informações disponíveis vão desde todos os manuais operacionais da organização até um simples guia de telefones a nível nacional separado pelos nomes de todos os seus funcionários. Os princípios, valores, missão e visão da empresa lá também estão disponíveis para acesso. A área de recursos humanos possui um setor específico dentro da intranet onde oferece todo o tipo de informação sob a sua competência e até mesmo os mais diversos formulários para assuntos burocráticos como solicitação ou cancelamento de benefícios, formulário de solicitação de férias e os formulários do plano de saúde e assistência odontológica. A intranet ainda apresenta uma de grande importância que é o campo das notícias de âmbito financeiro do país. Esse quadro aborda desde assuntos econômico-financeiros até as ações da BV Financeira e Grupo Votorantim capazes de promover impacto a nível nacional.

A BV Financeira já é reconhecida no seu ramo por ser uma empresa de espírito festivo. As comemorações pelos prêmios recebidos e datas festivas são constantes e de grande envolvimento do quadro funcional. Não são raras as vezes em que a BV freta aviões pelo país inteiro a fim de reunir todo o grupo de colaboradores para determinada comemoração. Isso acontece nas festas de final de ano realizadas na cidade de São Paulo, reuniões da área comercial nas cidades litorâneas do nordeste brasileiro e para o tão cobiçado Cruzeiro marítimo realizado dentre os meses de fevereiro e março. A BV Financeira com o objetivo de conciliar todos os seus colaboradores através de muita festa, diversão, mas também com reuniões de pautas estrategicamente formuladas aluga durante o verão um navio com capacidade para 3.000 a 5.000 pessoas e reúne um grandioso grupo de funcionários pré-selecionados para uma divertida viagem pelo litoral brasileiro.

As ações evidenciadas acima demonstram os principais instrumentos de endomarketing utilizados pela empresa e suas formas de interação com os funcionários. No entanto, é importante destacar que, dentre as práticas e instrumentos de endomarketing disponíveis a BV Financeira não possui os seguintes:

- Revistas em quadrinhos
- Grife interna
- Memória
- Rádio interna
- Vídeo jornal

Contudo, a BV Financeira hoje disponibiliza, após a criação de seu projeto de endomarketing, um conjunto de serviços a seu cliente interno. Todas as ações da empresa nesse âmbito estão voltadas para o alcance da sinergia com o funcionário, onde qualquer instrumento disponibilizado foi cuidadosamente estudado e adequado para a realidade e necessidade de seu cliente interno.

5 A ÁREA DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DESENVOLVIMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA BV FINANCEIRA

Após a formalização de seu projeto de endomarketing, a BV Financeira criou a Área de Comunicação Interna e Desenvolvimento de Clima Organizacional. Com isso, a empresa objetiva orientar os colaboradores para a manutenção de um clima organizacional positivo e promoção da comunicação efetiva favorecendo a motivação das equipes e os resultados do negócio.

A Área de Desenvolvimento Organizacional estabelece relação com todas as áreas da empresa e, em alguns momentos, assume o papel de intermediador das relações entre colaborador, gestor e empresa. Desta forma, tem o objetivo de transmitir os valores e a cultura organizacional através das ações de endomarketing aos gestores e colaboradores da BV Financeira.

Tendo como conceito de clima organizacional o resultado das percepções e reações das pessoas sobre fatores que influenciam sua satisfação no ambiente de trabalho, a BV Financeira apoiada em seu programa de endomarketing disponibiliza uma série de instrumentos que visam à manutenção de um clima interno satisfatório. É a Área de Comunicação Interna e Desenvolvimento de Clima Organizacional responsável por essa manutenção do clima e também pela intermediação do relacionamento entre as demais áreas da empresa.

5.1 A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – FALANDO FRANCAMENTE

O Falando Francamente é a pesquisa de clima organizacional da BV Financeira que mede o grau de satisfação dos colaboradores e serve como base para o planejamento estratégico da empresa. Demonstrando o interesse da diretoria

em saber como está o ambiente organizacional, a BV Financeira, através do Falando Francamente, busca identificar a real situação do clima existente na organização.

É com base nos resultados obtidos com o Falando Francamente que a BV Financeira desenvolve suas ações de endomarketing e foca seus esforços nas questões com menor índice de satisfação atribuído. Foi assim que, quando constatado no ano de 2003 uma carência a respeito das políticas e ações de comunicação interna, a BV Financeira criou seu próprio projeto de endomarketing e também desenvolveu a Área de Comunicação Interna e Desenvolvimento Organizacional.

O Falando Francamente é aplicado anualmente entre os meses de outubro e novembro e apresenta, hoje, 53 questões divididas nos seguintes blocos:

- A BV;
- Estratégias de Produtos e Serviços;
- Expectativas dos Funcionários;
- A Liderança;
- O Trabalho;
- Comunicação e Integração;
- Ambiente de Trabalho, e;
- Planejamento.

No ano de 2005, ou seja, na última pesquisa efetuada e primeira disponibilizada via web, o Falando Francamente apresentou a positiva adesão de 97% do total de colaboradores da empresa. Esse índice equivale a 2260 correspondentes de um total de 2341 funcionários.

Para apurar o resultado de aplicação da pesquisa, a BV Financeira utiliza-se do nível de ISC (Índice de Satisfação do Colaborador) apurado através das repostas do grupo de funcionários a todas as 53 questões existentes no questionário. Em última apuração do ISC feita, de acordo com o Falando Francamente 2005, o índice alcançado pela BV Financeira foi de 8,8% contra os 7,6% que foi a maior nota alcançada pelos concorrentes no mercado. Assim, o Falando Francamente representa a importância dada pela BV Financeira em ouvir o cliente interno através

da construção de um relacionamento baseado em transparência e compromisso de sigilo, objetivando compartilhar os resultados e descobrir o que as pessoas gostam ou não na BV Financeira.

De acordo com a figura abaixo é possível verificar o desenvolvimento expressivo de adesão ao Falando Francamente na aplicação das suas três últimas edições:

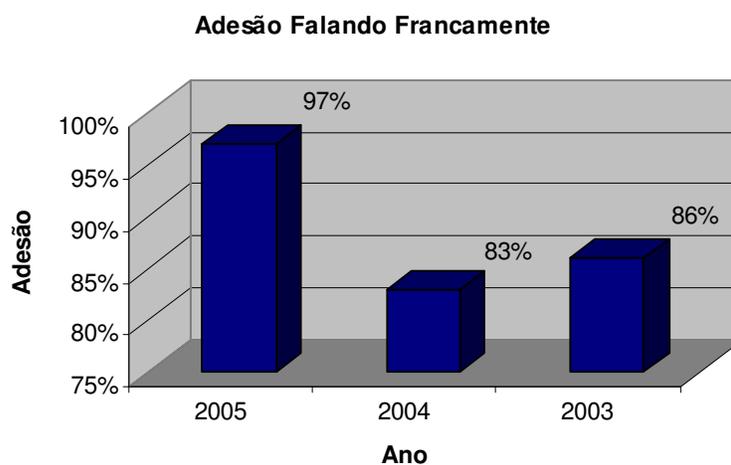


Figura 1 – Nível de adesão ao Falando Francamente 2005

Fonte: BV Financeira S/A C.F.I. Relatório Falando Francamente. Ano: 2005

5.1.1 Perfil dos Colaboradores quanto ao Falando Francamente 2005

Conforme o levantamento de dados dos respondentes da pesquisa de clima organizacional é possível traçar, de forma aproximada, o atual perfil do grupo de funcionários da BV Financeira em nível de Brasil.

De acordo com a figura abaixo, a BV Financeira apresenta um quadro funcional bastante jovem, com 80,38% dos respondentes tendo menos de 35 anos de idade:

Tabela 1 – Idade dos Pesquisados no Falando Francamente 2005

IDADE	FREQÜÊNCIA	%
Não responderam	19	0,90%
Menos de 25 anos	458	21,64%
Entre 25,1 e 35 anos	1243	58,74%
Entre 35,1 e 45 anos	349	16,49%
Acima de 45 anos	47	2,22%
Total BV Financeira	2116	100,00%

Fonte: BV Financeira S/A C.F.I. Relatório Falando Francamente. Ano: 2005

O Falando Francamente 2005 também apresentou uma ligeira predominância de mulheres, que representam 51,47% dos respondentes. Esse número está de acordo ao destaque recebido pela BV Financeira, conforme a Revista Exame, como uma das melhores empresas para a mulher trabalhar do país. Vide tabela abaixo:

Tabela 2 – Sexo dos Pesquisados no Falando Francamente 2005

SEXO	FREQÜÊNCIA	%
Não responderam	14	0,66%
Feminino	1089	51,47%
Masculino	1013	47,87%
Total BV Financeira	2116	100,00%

Fonte: BV Financeira S/A C.F.I. Relatório Falando Francamente. Ano: 2005

Evidenciou-se também que na BV Financeira, por tratar-se de uma empresa bastante jovem e em constante crescimento, mais da metade dos respondentes, ou seja, 56% têm menos de dois anos de casa. Isso demonstra o crescimento acelerado que a empresa vem apresentando nos últimos anos de atividade. Segue abaixo tabela de resultados:

Tabela 3 – Tempo de Empresa quanto ao Falando Francamente 2005

TEMPO DE EMPRESA	FREQÜÊNCIA	%
Não responderam	16	0,76%
Menos de 2 anos	1202	56,81%
Entre 2,1 e 5 anos	765	36,15%
Acima de 5 anos	133	6,29%
Total BV Financeira	2116	100,00%

Fonte: BV Financeira S/A C.F.I. Relatório Falando Francamente. Ano: 2005

De acordo com os dados acima apresentados, pode-se concluir este item afirmando que a BV Financeira é uma empresa bastante jovem em seu mercado e que seus resultados até então obtidos são frutos de uma equipe também jovem, com uma ligeira predominância de mulheres e um quadro funcional bastante novato.

5.1.2 O Ciclo de Aplicação do Falando Francamente

Conforme comentado anteriormente, a pesquisa Falando Francamente é aplicada durante um único período ao ano com o intuito de atingir a marca de 100% dos colaboradores.

A compilação de todos os resultados é desenvolvida por uma empresa de consultoria contratada e logo após esse ponto ser atingido é feita uma reunião onde toda a diretoria da BV Financeira tem acesso aos índices levantados. Daí então, a área de RH começa uma peregrinação por todas as 41 filiais da empresa distribuídas no Brasil, onde os resultados são apresentados para todos colaboradores.

É importante destacar que no ano de 2005 a BV Financeira apresentou o marco de 100% das filiais visitadas para o feedback do Falando Francamente. Desta forma, além da empresa divulgar os resultados e traçar novas metas para o próximo período, os profissionais de RH aproveitam a oportunidade para por em prática todas as ações destacadas pelo Projeto de Endomarketing desenvolvido pela empresa.

A figura abaixo apresenta o atual ciclo de aplicação dos questionários da pesquisa Falando Francamente:

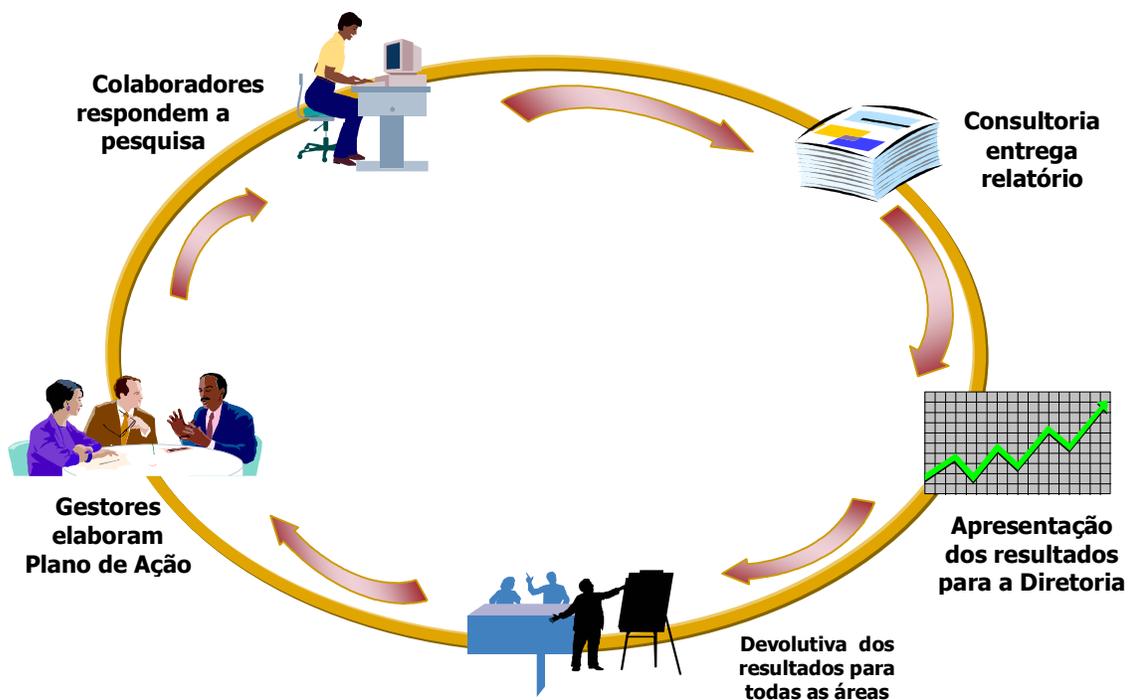


Figura 2 – Ciclo de Aplicação dos Questionários Falando Francamente

Fonte: BV Financeira S/A C.F.I. Relatório Falando Francamente. Ano: 2005

6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente item traz a fundamentação teórica cuja qual tem o objetivo de dar sustentação às informações contidas na pesquisa. Na revisão bibliográfica serão abordados os conceitos de endomarketing, assim como seu ambiente, funções e instrumentos. Também serão revisados tópicos como clima e cultura organizacional, relação entre endomarketing e motivação, comunicação interna e os fatores determinantes de sua eficácia e, por último, comunicação informal e as distorções na comunicação.

6.1 DEFINIÇÃO DE ENDOMARKETING

Extraíndo seus fundamentos do marketing, o endomarketing caracteriza-se pelo desenvolvimento de seus conceitos através das particularidades do público a que se destina. Destinar-se exclusivamente ao público interno das organizações é o ponto chave que diferencia o endomarketing do marketing.

Quanto à definição de endomarketing Cerqueira (2002, p. 51) afirma:

Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias [...].

Conforme Brum (1994, p. 23) endomarketing pode ser definido como: “[...] um conjunto de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares”. Com esse conceito o autor evidencia a abrangência das ações de endomarketing. A relação entre empresa e funcionário deve ser elaborada paralelamente ao conceito de comprometimento, onde, neste contexto, deve ter-se nítido que as iniciativas tomadas pela organização afetam não somente o colaborador mas também são capazes de afetar a sua família.

Endomarketing é uma forma de melhora na comunicação e no relacionamento com cliente interno. Estabelece, por sua vez, uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional, sendo capaz assim de desenvolver uma sinergia entre a empresa e seus funcionários (Cerqueira, 2002).

Para Brum (2000) endomarketing é uma forma de dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que seus empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados.

Bekin (1995, p. 12), através de uma visão mais estratégica, aborda a definição de endomarketing da seguinte forma:

O Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente. Esta noção, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

O endomarketing também é visto como um prenunciador do marketing externo. Tal afirmação surge do princípio de que antes de vender um produto para o cliente, as empresas devem convencer seus funcionários a comprá-lo. Assim, torna-se um elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. Dentro desta linha de raciocínio Grönroos (1993, p. 277) define endomarketing como um pré-requisito para o marketing externo bem sucedido:

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externa não conseguirem ser vendidas ao grupo-alvo interno, o marketing tão pouco poderá ser bem sucedido junto aos clientes finais externos.

Rabaça (1996, p.2000), ao elaborar um Dicionário de Marketing, definiu endomarketing como sendo:

Trabalho interno da empresa que consiste em aplicar uma visão de marketing a todas as rotinas da organização. O endomarketing considera que todos os funcionários da empresa são clientes e fornecedores internos e que a empresa em si se constitui em um micro-sistema de marketing.

Contudo, para finalizar este tópico, conclui-se que endomarketing são todas as ações desenvolvidas pela empresa voltadas para o cliente interno com o objetivo de desenvolver a sinergia entre as partes. As ações de endomarketing são capazes de estimular o comprometimento no colaborador e atualizá-lo de acordo com os objetivos e processos organizacionais.

6.2 FATORES PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que todos os esforços estiverem sendo planejados, dentre eles, segundo Brum (1998) tem-se:

- A valorização da cultura da empresa: Quando se fala em cultura, fala-se de valores, crenças e comportamentos que permeiam a empresa. Cada empresa tem um tipo de cultura específica.
- Endomarketing como um processo educativo: Não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Existe um questionamento da validade do treinamento como instrumento de endomarketing. Se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, pode-se dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing.
- Instrumentos que encantem o público interno: Um profissional que tem sob sua responsabilidade um programa de endomarketing deve administrar sua criatividade e incentivo, identificando grandes idéias e buscando os recursos necessários para que os instrumentos criados consigam encantar o público interno.
- Informação como responsabilidade da empresa: O endomarketing trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos funcionários.
- As mensagens devem ser simples, curtas e claras: A linguagem utilizada num programa de endomarketing tem o compromisso da construção de um significado da empresa na mente e no emocional das pessoas envolvidas.

Para que as ações de endomarketing consigam avaliar o ambiente interno e adotar as medidas que interfiram de forma saudável no clima organizacional da empresa, Bekin (1995) afirma que devem ser contempladas três premissas básicas: mercado orientado para o cliente; as expectativas dos funcionários e o foco em excelência de serviços, ou seja, envolver e comprometer os funcionários com os objetivos da empresa.

Em Endomarketing vive-se em curto prazo, pois a informação é decorrente de decisões e fatos do cotidiano. Essa característica determina a necessidade de um planejamento estrutural, conceitual e criativo que pode tornar-se desatualizado se as metas globais da empresa forem mudadas, o que dará lugar a um novo planejamento (Brum, 1998).

Contudo, o sucesso de um programa de endomarketing está relacionado à manutenção de um quadro funcional motivado. Onde os objetivos sejam únicos, ou melhor, que o objetivo do cliente interno esteja alinhado com objetivo da empresa. Neste sentido, surge o conceito de comprometimento organizacional provocado por um acesso eficiente a todas as informações necessárias para o desenrolar de um trabalho satisfatório desenvolvido dentro de uma cultura organizacional avalizada pelo funcionário.

6.3 OBJETIVOS E FUNÇÕES DO ENDOMARKETING

Quanto aos objetivos do endomarketing Cerqueira (2002, prefácio) afirma que:

Os sistemas de endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente de nível hierárquico. A base dessa linguagem é um conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização.

Nesse contexto, o grande desafio do endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação. Assim, a transformação desses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados torna-se consequência.

As ações de endomarketing são utilizadas pelos gestores para identificar o cliente interno com a cultura organizacional e manter o quadro funcional engajado com os objetivos da empresa a fim de gerar aumento do comprometimento e conseqüente ganho de qualidade e produtividade nos processos.

Para Bekin (1995) a abordagem do endomarketing consiste em fornecer um diagnóstico que corresponda a uma situação geral e que contem uma série de valores e procedimentos necessários à empresa que quer manter ou conquistar vantagem competitiva.

Conforme Grönroos (1993, p. 278): “O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente”.

O endomarketing também é visto como uma forma de atração de potenciais clientes internos para a organização. Desta forma, ainda com relação a seus fins, Grönroos (1993, p. 283) determina: “Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados”.

Para concluir este item de forma sintética porém com sentido amplo, de acordo com Brum (1998, p. 15) o principal objetivo do endomarketing é “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre as negociações da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados no qual atua”.

6.4 AMBIENTE DE ENDOMARKETING

Segundo Brum (1998) a respeito do ambiente de endomarketing:

“[...] vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais. Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver”.

Assim, para se ter uma equipe satisfeita e com atuação participativa, faz-se necessário algumas ações por parte da organização para que estes objetivos sejam

atingidos. Desta forma, o ambiente de endomarketing é aquele no qual existe sinergia entre funcionário e empresa. Todos estão comprometidos com os objetivos organizacionais possibilitando um ambiente de cooperação.

De acordo com Cerqueira (2002, p.4) existem, atualmente, alguns pontos irreversíveis no contexto do ambiente organizacional os quais devem ser levados em conta pelos gestores e que figuram como introdutores de um plano de endomarketing na empresa:

- É irreversível o avanço da conscientização do Homem, em termos da necessidade dele viver em um ambiente em que possa ser valorizado como pessoa, através de mais reconhecimento, mais participação, mais transparência das atitudes gerenciais que lhe atingem, onde seja eliminada a mentira e prepotência hierárquica.
- É irreversível a necessidade das organizações adaptarem seus sistemas de gestão ao nível atual de percepção e conscientização de seus colaboradores.
- Aqueles que pensarem que isso é bobagem, sofrerão as conseqüências em curto, médio e longo prazo no seu processo organizacional, colhendo o fruto da baixa margem de lucro pelo aumento dos custos, pela baixa Qualidade de seus produtos ou serviços, pelas greves, pelo desperdício, pelo excesso de faltas, pela excessiva rotatividade de mão-e-obra, etc.

No Brasil, quando surgiu o endomarketing, este era utilizado por empresas do segmento industrial na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários. Aos poucos a relação capital trabalho foi evoluindo e o endomarketing pode sair de dentro da fábrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, uma vez que o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva oriunda de um funcionário igualmente positivo (Brum, 2000).

Contudo, o desenvolvimento de um ambiente favorável aos recursos humanos é determinante de sucesso para qualquer empresa, seja qual for seu ramo de atuação. O endomarketing entra como uma ferramenta para o aprimoramento desse ambiente, através de uma linguagem clara e concisa as informações são transmitidas e a modelagem de um colaborador ideal é desenvolvida com o desenrolar de seu plano de ação.

6.5 INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DE ENDOMARKETING

São inúmeros os instrumentos de endomarketing a serem utilizados para implantação de um processo bem sucedido. O importante é que esses instrumentos estejam realmente em acordo com a realidade organizacional e executados a partir de um plano de ação pré-definido.

Bekin (2004) expõem alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos de endomarketing utilizados como: contato direto entre os diversos níveis da empresa; processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da organização.

Brum (1998), já numa abordagem mais operacional, relaciona alguns instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- confecção de vídeos que podem ser institucionais e de apresentação dos produtos e serviços;
- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências;
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes;
- cartazes motivacionais e informativos;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- grife interna que pode ser utilizada em roupas e acessórios;
- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma às pessoas que a desconhecem;
- radio interno para a divulgação de notícias;
- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;

- intranet, e;
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades; manuais de integração (muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional).

Para que seja possível o desenvolvimento desses instrumentos operacionais com a eficiência e eficácia pretendida, Cerqueira (2002) sugere que a implantação de um projeto de endomarketing seja subdividida em cinco grupos:

- projetos básicos de difusão cultural: expressam os valores essenciais que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento e estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais;
- projetos de desenvolvimento cultural: buscam a consolidação da base cultural estabelecida, bem como acelerar a sinergia do comprometimento;
- projetos de segurança cultural: garantem o desenvolvimento adequado dos projetos básicos de difusão cultural, pois identificam as chefias que encontram-se apenas envolvidas e não comprometidas com o projeto;
- projetos suplementares de RH: não são projetos essenciais no processo de endomarketing, podem ser implantados a qualquer momento para facilitar e melhorar o grau de comprometimento das pessoas, e;
- projetos avançados: combinam a motivação psicológica e material através da distribuição de recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos.

Desta forma, os instrumentos de endomarketing devem estar alinhados com os objetivos da empresa. A organização deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade (Brum, 1994).

6.6 O ESTADO DE COMPROMETIMENTO

Conforme Cerqueira (2002) é preciso desenvolver um norte cultural sinérgico dentro das organizações. Isso quer dizer que é necessário estabelecer a cultura de que “todos os problemas são problemas de todos”. Assim, é possível a construção de uma nova empresa, onde todos os seus funcionários estejam engajados nos objetivos organizacionais possibilitando o alcance da excelência da qualidade e produtividade.

Nesse contexto, Cerqueira (2002, p. 9) também afirma que há duas formas de relacionamento dentro das empresas capazes de determinar o alcance do tão desejado norte cultural sinérgico. Quanto à primeira forma de relacionamento, ou seja, o envolvimento, o autor estabelece:

Na primeira forma de relacionamento, a pessoa concorda externamente, ou seja, mecanicamente, com o estímulo emitido pela outra, dizendo “OK”, “tudo bem”, “sim senhor”. Entretanto, internamente, não aceita aquela idéia. Na realidade a adesão à ordem, ao pedido do outro não é total, mas sim superficial, pois concorda apenas porque é do seu interesse, quer seja por medo de contrariar o outro, por conveniência, etc. [...] . Para criarmos uma caracterização deste estado psicológico vamos chamá-lo de relação de envolvimento [...].

Dando continuidade a esse raciocínio, Cerqueira (2002, p.10) estabelece a segunda forma de relacionamento existente nas organizações, a relação de comprometimento:

Na segunda forma de relacionamento, a pessoa concorda internamente, ou seja, dá adesão à idéia, à ordem, e entra de corpo e alma para o desenvolvimento do que tem que ser feito. Neste caso, a adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido do outro, havendo predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final. [...]. Para caracterizar este tipo de estado psicológico, vamos chamá-lo de relação de comprometimento, pois a relação é integral.

Acordando com os conceitos acima expostos destaca-se como relevante a afirmação de que o envolvimento no trabalho significa a identificação com as tarefas realizadas, enquanto que o comprometimento organizacional significa a identificação com a organização na qual se trabalha.

O comprometimento possibilita o alcance de melhores resultados. A empresa ao preocupar-se com seus recursos humanos, desenvolvendo um estado de comprometimento interno está agindo no sentido do aumento da qualidade de seus produtos e serviços ofertados, assim como na maximização da produtividade. O empregado comprometido com os objetivos organizacionais encara as metas da organização como suas próprias metas e acaba não medindo esforços para alcançá-las. Em muitos casos a forma de remuneração da mão-de-obra encontra-se intimamente relacionada a este assunto. A remuneração variável, por exemplo, além de agir como fator motivador também estabelece o sentido do comprometimento nos funcionários, pois evidencia o crescimento concomitante de ambas as partes.

Para concluir esse item, cabe ressaltar que há necessidade das organizações investirem no despertar da relação de comprometimento interno. Tal relacionamento possibilita o desenvolvimento de clima organizacional satisfatório, onde os colaboradores encontram-se pré-dispostos a agir da melhor forma possível e desempenhar suas funções com a máxima qualidade esperada. Neste sentido surgem os conceitos de clima e cultura organizacional e também o sentido de motivação, os quais serão abordados no decorrer da pesquisa.

6.7 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Mesmo sabendo que todas as empresas encontram-se inseridas dentro de uma cultura global, cada organização é considerada uma entidade social capaz de criar suas próprias regras, costumes, hábitos e linguagens, criando assim, sua própria cultura e diferenciando-se das demais (Chanlat, 1993).

Ainda segundo o autor, a cultura é a reunião de tudo que compõem a vida da empresa. É uma forma praticamente compartilhada por todos dentro da organização, caracterizando um modo de pensar e agir; um modo que deve ser aprendido e aceito por todos.

Conforme Motta (1995) a cultura permite que os comportamentos intra-organizacionais sejam assimilados, ela deve ser vista como um contexto e um sistema de relações e não como um poder capaz de determinar os comportamentos.

De acordo com Morgan (1996, p. 125) todas as organizações além de apresentarem sua própria cultura organizacional, possuem diversas subculturas inseridas:

As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho coletivo. Pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Conforme o autor, a melhor maneira de se conhecer e definir determinada cultura é observar o funcionamento do dia-a-dia da organização, “como se estivesse de fora”. À medida que sejam conhecidos os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada e os rituais da rotina organizacional torna-se possível a determinação da cultura e suas subculturas.

Empresas que têm uma cultura organizacional definida, possuem missões e valores sensatos e de conhecimento comum. Isso permite que os funcionários percebam e assimilem a verdadeira personalidade da organização e usufruam disso como um determinante das suas ações. Neste contexto, estamos falando da legitimação da cultura como fator determinante do clima organizacional.

Quanto à importância estratégica e relação com o endomarketing, Brum (1998, p. 169) afirma a respeito do desenvolvimento de um clima organizacional satisfatório:

[...] o principal resultado que as empresas obtêm de um bom programa de endomarketing é fazer com que as pessoas sejam felizes no seu ambiente de trabalho. Não se trata de espírito caridoso com os funcionários. Investir em um bom clima organizacional afeta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade.

Para concluir este tópico Rabaça (1996, p. 2000) considera o clima interno como um variável de fundamental importância na gestão de empresas: “[...] nenhuma empresa é bem sucedida se o seu próprio exército não estiver satisfeito e identificado com seus objetivos, para tal é indispensável que se crie e se mantenha um clima interno positivo”.

6.8 O ENDOMARKETING E A MOTIVAÇÃO

A concorrência, atualmente, encontra-se acirrada em praticamente todos os setores da economia. As empresas começam a orientar-se para o aprimoramento de seus processos visando um possível diferencial na qualidade de seus produtos e serviços prestados. Desta forma, as organizações estão reconhecendo a importância do cliente interno.

Brum (1994, p. 20) destaca o despertar das empresas sobre a relevância do bem estar do cliente interno no desenvolvimento de um possível diferencial competitivo:

Na há duvidas de que a modernidade está acionando, nas empresas, uma preocupação muito grande com a qualidade, em virtude das exigências dos consumidores. E, ao tentarem incorporar qualidade a seus produtos e serviços, os empresários acabam despertando para o fato de que ela nada mais é do que uma decorrência do contentamento e da motivação daqueles que fazem o dia-a-dia de uma empresa.

O endomarketing, por sua vez, encontra-se bastante relacionado com o desenvolvimento da motivação dos colaboradores. Grönroos (1993, p. 280) destaca essa ligação através do seguinte conceito para o marketing interno:

O conceito de endomarketing afirma que o mercado interno constituído de empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma coordenada, e ativa.

São diversas as formas de se motivar os funcionários, no entanto, sabe-se que a motivação é inerente ao ser humano, assim, cabe a organização desenvolver estímulos no ambiente de trabalho visando o bom desempenho do cliente interno. Uma remuneração competitiva ou o reconhecimento por um bom trabalho realizado são formas de motivar os colaboradores, porém as ações de endomarketing e seus fins de transmissão de informação são relevantes para a manutenção de determinado nível motivacional.

Nesse sentido Brum (1998, p. 30) destaca: “Sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos”.

Ao endomarketing cabe trabalhar a informação para que ela chegue de forma homogênea a todos os níveis hierárquicos e que, também seja capaz de direcionar o

cliente interno aos objetivos e metas da empresa. Minimizar a distância entre empresa e funcionário constitui-se um objetivo do marketing interno o qual é alcançado através de um trabalho de desenvolvimento motivacional alinhado à transmissão de informação eficaz como fonte motivadora e produto da comunicação interna.

6.9 COMUNICAÇÃO INTERNA

Atualmente, as empresas brasileiras estão se deparando e incorporando uma nova realidade. O desenvolvimento tecnológico ocupa a posição da administração autoritária e tradicional. Sistemas de informação, terceirização e manufatura flexível e automatizada são alguns dos reflexos desse fenômeno. Nesse sentido, o vocabulário empresarial passou a adotar conceitos como produtividade, competitividade e qualidade, porém fala-se muito em empresa voltada para o mercado e fala-se muito pouco em comunicação interna, ou seja, em instrumentos capazes de promover uma maior aproximação entre funcionário e empresa (Brum, 1994).

Conforme a autora, o sucesso da empresa depende, de forma expressiva, de uma comunicação interna eficiente. A qualidade é fruto do somatório entre o contentamento e a motivação dos funcionários, sendo que estes se encontram intimamente relacionados ao sistema de comunicação existente na organização.

O sentido amplo da comunicação é explícito de acordo com Arantes (1998) quando afirma que administrar é comunicar. Seja qual for o tipo de porte de uma organização, sempre há algum tipo de relação entre as pessoas situadas no ambiente, tanto interno quanto externo. Com isso, a administração é uma atividade exercida por meio da comunicação.

Para o autor, o processo de comunicação inicia-se através de um estímulo onde a pessoa demanda interagir com outra e, utilizando-se de um ou vários recursos o emissor transmite algo na expectativa de que o receptor compreenda a mensagem no sentido correto e adote o comportamento esperado por ele.

Na ausência de um programa de comunicação interna a equipe fica a mercê de uma chefia capaz de direcionar o grupo da forma que melhor lhe convier. É a comunicação interna que faz com que as pessoas saibam para onde seus esforços devem ser direcionados, visto que aborda a divulgação das metas e objetivos. O conhecimento da meta é fundamental para que o cliente interno sinta-se envolvido e motive-se em prol do alcance dos objetivos empresariais (Lobos, 1993).

Complementando essa idéia, Arantes (1998, p. 260) afirma: “Somente com a ajuda da comunicação é possível que as tarefas distribuídas entre várias pessoas que integram a empresa sejam realizadas corretamente e estejam dirigidas aos mesmos objetivos”. O autor expõe o caráter de diferencial competitivo adquirido pela comunicação interna quando as informações são direcionadas de forma correta às pessoas corretas.

Para finalizar este tópico, Drucker (2002, p. 138) afirma a respeito da importância e conceito da comunicação empresarial:

Não pode haver comunicação se ela for concebida de mim pra você. A comunicação funciona somente entre nós, ou de uma pessoa para outra. A comunicação em uma organização – e esta pode ser a verdadeira lição que aprendemos de nosso fracasso na comunicação e a verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um meio de organização. Ela é o modo de organizar.

6.9.1 Fatores Determinantes da Eficácia da Comunicação Interna

Tendo em vista que o objetivo da comunicação é o entendimento entre os indivíduos e suas relações, ela é capaz de auxiliar tanto na eficácia quanto na eficiência dos processos organizacionais. Assim, a comunicação pode ser entendida como um processo de interação social fundamental para guiar as atividades no sentido do alcance dos objetivos da organização (Arantes, 1998).

Para o autor, não existe dentro das empresas um departamento ou área responsável pela eficácia da comunicação, pode haver áreas responsáveis pela coordenação de aspectos específicos de comunicação. Assim, são os administradores os responsáveis pela comunicação interna. São eles que têm a responsabilidade de assegurar as comunicações relacionadas a sua área, definir o que deve ser comunicado, quando e para quem.

Dentro desse contexto, Bekin (1995, p. 53) afirma: “[...] o sucesso da comunicação interna depende 10% do próprio programa ou plano [pode-se considerar como a porcentagem de responsabilidade de um departamento ou área de comunicação, no meu entender]. O gerenciamento e a execução [considera-se aqui, ao meu ver, os administradores] ficam com a responsabilidade dos 90% restantes”.

Um ambiente de confiança é necessário para o bom desenvolvimento de um canal de comunicação. A credibilidade nas ações da organização cria um ambiente propício para uma boa circulação de informações entre setores sem a objeção de barreira e distorções. Segundo Schuler (1993 apud Estudos de Jornalismo & Relações Públicas, 2005, p. 19) o alcance da excelência comunicativa nas organizações é obtido quando:

A excelência comunicativa (expressiva) de uma organização é atingida quando os indivíduos que dela fazem parte já atingiram, cada um, um certo grau de desenvolvimento que lhes permita utilizar corretamente os recursos físicos disponibilizados para a comunicação, apresentando uma atitude emocionalmente madura, no convívio com os demais, fazendo uso razoável do raciocínio linear inteligente, para construir e interpretar significados, assim como reconhecendo, respeitando e valorizando a presença dos demais colaboradores na vida da organização.

Para finalizar este item, quanto aos processos que devem ser considerados como determinantes da eficácia da comunicação interna, resumidamente, Brum (1998) destaca a valorização constante da cultura organizacional alinhada à veracidade das informações transmitidas através de mensagens de fácil interpretação.

6.9.2 Comunicação Informal e as Distorções na Comunicação

Paralelamente ao desenvolvimento do fluxo da informação dentro da organização tem-se, em muitos casos, o surgimento das redes informais de comunicação. Essas, por sua vez, podem afetar substancialmente a comunicação interna da empresa.

Conforme Bowditch (1992) as redes informais de comunicação constituem o caminho primário através do qual tanto os rumores quanto informações factuais são

transmitidas. Os canais informais mais usados são as fofocas e conversas paralelas que ocorrem através da existência de grupos de amigos.

O surgimento do canal informal de comunicação pode ser ocasionado pela falta de maturidade de alguns integrantes do quadro funcional da empresa, qualidade esta descrita como fundamental para a excelência comunicativa conforme visto no tópico anterior através da citação de Schuler (1993). A transferência da informação ocorre com maior rapidez na informalidade, porém pode existir a transmissão da informação incorreta ou no tempo errado, sob a forma de rumores que acabam por prejudicar a empresa como um todo.

Existem alguns fatores relevantes na distorção da comunicação como: problemas de compreensão, falta de objetividade e clareza e a sobrecarga de informações.

De acordo com Rego (2002) os problemas de compreensão, em grande parte dos casos, são originados pela utilização de linguagens inadequadas. O excesso de tecnicismo, formalismo e expressões pouco difundidas no meio são os causadores da má decodificação por parte do receptor. Para o autor a falta de objetividade e clareza afasta os receptores, originando uma ineficiência comunicativa.

Conforme Arantes (1998) a sobrecarga de informações gera os seguintes problemas no processo de comunicação: o volume excessivo de mensagens dificulta o processamento das informações e o excesso de informação tende a dificultar a clara identificação do que é preponderante no contexto.

A comunicação empresarial, contudo, deve utilizar-se de uma linguagem clara e mais acessível possível levando-se em consideração o público-alvo. Devem-se despender esforços no sentido da construção de mensagens de fácil interpretação, de forma que qualquer nível de colaborador seja capaz de decodificá-las. Dentro de uma organização, a formação do quadro funcional dificilmente é homogênea, ou seja, existem diferentes padrões de linguagem e isso deve ser levado em consideração no momento do desenvolvimento de qualquer plano de comunicação interna.

7 OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GERAL

Verificar qual a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar a percepção dos funcionários quanto às ações de endomarketing da BV Financeira S/A filial Porto Alegre;
- Verificar a compatibilidade do Projeto de Endomarketing da empresa com os instrumentos e ações desenvolvidos;
- Identificar os instrumentos de endomarketing preferidos pelos funcionários da filial Porto Alegre;
- Identificar possíveis carências do cliente interno com relação ao endomarketing da empresa;
- Oferecer um diagnóstico de endomarketing na visão dos clientes internos da filial Porto Alegre.

8 MÉTODO

Para que seja possível o alcance do objetivo proposto nesta pesquisa, ou seja, apurar a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing da empresa, torna-se aplicável o método de pesquisa exploratória.

Conforme Malhotra (2001) a pesquisa exploratória tem como objetivo explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. O processo de pesquisa é flexível e não estruturado, sendo suas finalidades, entre outras, a identificação de cursos alternativos de ação e estabelecimento de prioridades para pesquisas posteriores.

Segundo Samara e Barros (2002) estudos exploratórios têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas.

A utilização da pesquisa qualitativa como técnica do estudo exploratório mostra-se adequada para realização deste trabalho por basear-se em amostras pequenas capazes de proporcionar insights e compreensão do contexto do problema. É uma forma de se obter maior visão e informação sobre o objeto de estudo (Malhotra, 2001).

Desta forma, entendendo que o método adotado seja a maneira eficaz de se fornecer um parecer condizente de determinada situação, a pesquisa exploratória de caráter qualitativo mostra-se propícia para busca de respostas coerentes a todas as questões da presente pesquisa.

8.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para os propósitos da pesquisa considerou-se uma população formada por todos os integrantes da filial Porto Alegre da BV Financeira.

Com o intuito de identificar informantes-chave para aplicação dos questionários, utilizou-se a técnica de amostra intencional baseada nos seguintes critérios de escolha:

- Priorizar os colaboradores com ensino superior completo ou em andamento, isso, devido à complexidade do tema e possibilidade de obtenção de respostas mais concretas;
- Priorizar os colaboradores com tempo de serviço superior a dois anos, pois assim todos os respondentes terão feito parte do grupo que vivenciou a total ou parcial implantação do Projeto de Endomarketing na empresa;
- Para os respondentes da área comercial, priorizar aqueles com maior afinidade com os recursos tecnológicos oferecidos, por exemplo, intranet e e-mail;
- Priorizar os colaboradores mais comprometidos com os resultados da empresa através da análise das respostas de pesquisas de opinião aplicadas anteriormente e parecer dos gestores de cada área, e;
- O número necessário de respondentes deverá ser definido de acordo com o parecer fornecido no decorrer do estudo, sendo esse capaz de definir a percepção da área pesquisada como um todo.

8.2 TÉCNICA E COLETA DE DADOS

A exploração de fontes documentais foi necessária durante o desenvolvimento de todo o trabalho. Quanto a essa modalidade diz-se que,

“qualquer que seja a pesquisa, a necessidade de consultar material publicado é imperativa” (Gil, 1999, p.75).

A coleta de dados, através de entrevistas individuais com duração aproximada de 30 minutos cada e da aplicação de um questionário semi-estruturado capaz de extrair dos respondentes a real percepção quanto às ações de endomarketing da empresa, foi realizada no mês de setembro deste ano, durante a semana de 11/09/2006 a 15/09/2006. As entrevistas foram efetuadas durante o período de trabalho em uma das salas de reuniões da própria organização.

Torna-se cabível destacar que o pesquisador utilizou-se, também, da técnica de observação participante, uma vez que trabalha na organização estudada desempenhando um cargo de liderança na área administrativa. A técnica de observação participante consiste numa forma de observação onde o pesquisador não atua simplesmente de forma passiva, o mesmo pode assumir demais funções dentro do quadro pesquisado, como, por exemplo, trabalhar como membro de uma equipe na organização pesquisada (Yin, 2001).

O questionário aplicado foi dividido em duas partes. Na primeira parte foram feitas perguntas para identificar características dos respondentes como sexo, idade, cargo, escolaridade e tempo de empresa. Na segunda parte, foi abordada a percepção dos colaboradores quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa e a relação entre os objetivos do projeto de endomarketing e as ações desenvolvidas. Nessa última etapa também buscou-se abordar as opiniões dos respondentes, suas preferências e carências.

8.3 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

No total foram realizadas 10 entrevistas com funcionários das três grandes áreas da empresa: administrativo, crédito e comercial. A técnica de escolha dos entrevistados seguiu os critérios descritos no item 7.2 deste trabalho; Definição da População e Amostra. Destacamos como características dos entrevistados relevantes para a análise, o tempo de empresa e o grau de escolaridade. Isso

devido a toda bagagem histórica trazida pelos mesmos e maturidade das respostas apresentadas, levando-se em consideração um senso crítico mais apurado.

Observou-se que, em relação ao sexo, 50% do entrevistados pertencem ao sexo masculino e 50% ao sexo feminino. Quanto à faixa etária dos respondentes, 60% apresentam idade entre 30 e 39 anos, 20% entre 40 e 49 anos e os outros 20% entre 20 e 29 anos.

Quanto ao cargo ocupado na organização, a divisão deu-se da seguinte maneira: dois supervisores, dois operadores comerciais, três analistas de crédito e três analistas administrativos. Estes números estão relacionados com quantidade de entrevistas necessárias realizadas para que fosse possível a determinação da percepção comum à determinada área da empresa.

Em relação ao tempo de casa, a média apresentada foi superior a três anos e três meses de empresa. Percebe-se neste ponto, que todo o histórico presenciado por estes funcionários foi de extrema importância para obtenção de resultados. Todos já passaram por momentos de muito sucesso da organização, mas também por alguns períodos de dificuldade o que é capaz de proporcionar um parecer condizente com as mudanças apresentadas pela empresa após a implementação de seu programa de endomarketing. Assim, 70% dos entrevistados têm mais de três anos de empresa e os outros 30% têm entre dois e três anos.

Tabela 4 – Caracterização dos Participantes da Pesquisa

Nº	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	CARGO	TEMPO DE EMPRESA (MESES)
1	Masculino	44	Superior Incomp.	Supervisor Comercial	51
2	Masculino	32	Superior Incomp.	Operador Comercial	30
3	Feminino	33	Superior Incomp.	Operador Comercial	25
4	Feminino	31	Superior	Analista de Crédito	42
5	Feminino	32	Superior	Analista de Crédito	45
6	Masculino	28	Superior Incomp.	Analista de Crédito	38
7	Feminino	39	Superior Incomp.	Supervisora de Crédito	51
8	Masculino	41	Superior Incomp.	Analista Administrativo	51
9	Feminino	30	Superior	Analista Administrativo	42
10	Masculino	23	Superior	Analista Administrativo	30

9 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a realização das entrevistas buscou-se determinar a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa. Para isso, a abordagem dos seguintes tópicos foi relevante para realização deste trabalho: (1) a opinião do grupo de funcionários em relação às ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa; (2) relação existente entre o endomarketing praticado e os objetivos propostos no programa desenvolvido pela organização; (3) identificação das ações de maior prestígio entre os funcionários, e; (4) proximidade entre o RH da empresa e seus colaboradores.

9.1 A OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS QUANTO AS AÇÕES DE ENDOMARKETING DA EMPRESA

Nesta etapa da pesquisa procurou-se evidenciar a opinião dos funcionários da BV Financeira quanto ao endomarketing desenvolvido pela organização. Para isso, a questão proposta pelo pesquisador foi: “Qual sua percepção quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela BV Financeira?”. Dentre as inúmeras verbalizações apresentadas neste tópico, ficou evidente a satisfação dos pesquisados. É perceptível pelos colaboradores a ênfase na realização de troca de informação através dos instrumentos de endomarketing que a empresa possui. Para a maioria dos pesquisados, essa característica é um dos alicerces do programa de marketing interno da BV Financeira. Abaixo segue algumas respostas à questão proposta:

Percebo que a BV tem um bom endomarketing. A empresa consegue nos passar a idéia de que, realmente, também somos seus clientes. Inúmeras são as ações que a BV desenvolve com esse propósito, ou seja, de satisfazer seus funcionários. (Entrevistado 3)

As ações de endomarketing da BV são bem direcionadas, com objetivos claros e massificadas. O esforço, por parte da empresa, parece ser grande para que tudo ocorra de forma integrada. (Entrevistado 2)

Na minha experiência profissional vejo a BV Financeira como a empresa que mais se preocupa com este segmento. (Entrevistado 1)

A BV Financeira é uma empresa que investe muito no endomarketing, com isso todas as suas ações têm alta qualidade e nível. (Entrevistado 10)

Conforme Brum (1994) para que o público interno seja capaz de transmitir aos clientes todos os pontos positivos de uma empresa, o mesmo deve ser preparado de acordo com ações de endomarketing planejadas. Neste contexto, a informação deve ser trabalhada de uma forma simplificada, onde seu objetivo seja tornar comuns idéias e sentimentos dos integrantes da equipe. Assim, de acordo com os pareceres acima citados que, de certa forma, sintetizam a percepção dos colaboradores da BV Porto Alegre, a empresa mostra-se preocupada em oferecer as ferramentas necessárias para um circuito adequado de informação interna.

A tentativa de motivar e integrar o quadro funcional foi outra característica do endomarketing praticado bastante citada pelos respondentes. A integração é vista como conseqüência de um endomarketing devidamente programado. Conforme os entrevistados, as ações de marketing interno da BV têm essa qualidade bem desenvolvida:

Ao meu ver, as ações de endomarketing da BV visam aumentar o grau de integração entre os colaboradores, motivá-los e deixar todos cientes do que está acontecendo na empresa. (Entrevistado 4)

Na minha opinião, o objetivo de endomarketing da BV é dar foco na integração pessoal e atualização da informação. (Entrevistado 7)

Acredito que o endomarketing da BV objetiva fortalecer as relações internas. Com isso a empresa consegue motivar os funcionários e também divulgar os seus valores. (Entrevistado 8)

O objetivo é agregar conhecimento aos funcionários com o foco para o desenvolvimento da empresa através da prestação de um serviço de qualidade e satisfação dos colaboradores e clientes. (Entrevistado 9)

Ainda na perspectiva de determinar a opinião dos funcionários, notou-se que os mesmos, apesar de satisfeitos, acrescentam a importância que compete a si mesmos em atribuir interesse por todos os subsídios que a empresa oferece. O reconhecimento por parte dos colaboradores é fato, no entanto todos os pesquisados destacam que o ritmo de trabalho do mercado financeiro, muitas vezes, acaba por não permitir que se valorizem e aproveitem todas as ações de endomarketing que a empresa pratica. Abaixo são apresentados alguns relatos a esse respeito:

O endomarketing da BV consegue transmitir a informação de forma clara e direcionada, porém cabe aos funcionários demonstrar interesse, fazendo com que essas ações sejam capazes de impactar nos seus resultados. (Entrevistado 9)

Percebo que a BV, através de seu endomarketing, consegue vender uma boa imagem da empresa estimulando os funcionários a atingir suas metas e objetivos, mas acredito que muitos não conseguem aproveitar tudo que é oferecido, seja por falta de tempo ou mesmo por falta de interesse. (Entrevistado 8)

O endomarketing da BV está presente em nosso dia-a-dia, porém por causa da correria que trabalhamos, muitas vezes, não atribuímos a importância cabível a estas ações. (Entrevistado 5)

Nesse ponto fica claro o reconhecimento dos funcionários a todo o trabalho desenvolvido pela empresa no intuito de fornecer o auxílio necessário para o bom desenvolvimento das tarefas e distribuição da informação. No entanto, esse esforço acaba sendo, de certa forma, desprezado devido ao ritmo de trabalho vivido na organização. O que faz com que surjam, a todo instante, novas prioridades que acabam por deixar as ações de endomarketing de lado ou, muitas vezes, que as mesmas sejam superficialmente analisadas.

O fato das ações de endomarketing serem facilmente percebíveis pelo grupo de funcionários foi outro ponto também explorado nesta etapa das entrevistas. É unânime entre os entrevistados esta afirmação. Como exemplo segue alguns comentários obtidos:

Todas as ações são percebíveis facilmente por que a empresa sempre busca envolver a todos em suas atividades. (Entrevistado 2)

Percebemos as ações de endomarketing claramente, uma vez que recebemos periodicamente jornais, informativos, manuais de procedimentos, além das festas que participamos. (Entrevistado 10)

Acho que as ações do endomarketing da BV são muito claras, colocando a conhecimento de todos informações relacionadas a nossa empresa e também ao Grupo Votorantim. Constantemente temos acessos a informativos, reuniões e palestras. (Entrevistado 1)

Para fechar este bloco traz-se o depoimento de um entrevistado que ao falar de sua percepção quanto ao endomarketing da empresa consegue sintetizar a importância das ações desenvolvidas pela organização e seu consequente impacto individual e coletivo:

As ações de endomarketing da BV Financeira são muito transparentes, sejam elas através de meios digitais ou mesmo na forma impressa. São capazes de nos deixar em constante interação com a empresa e colegas de trabalho. O endomarketing da BV motiva e desperta o espírito de equipe em nossa filial. (Entrevistado 6)

9.2 O ENDOMARKETING INFLUENCIANDO O DESEMPENHO

Com o intuito de verificar o impacto ocasionado pelo programa de endomarketing da empresa no desempenho individual e coletivo do quadro funcional, os pesquisados responderam a seguinte questão: “O Endomarketing da BV Financeira é capaz de influenciar seu desempenho, de que forma?”. Nesse ponto, procurou-se explorar ainda mais o tema da motivação com foco na maximização de resultados, tópico esse considerado um dos principais objetivos da implantação do programa de endomarketing da empresa.

Em sua grande maioria, ou seja, 90% dos respondentes opinaram positivamente quanto às conseqüências das ações de endomarketing no desempenho de suas atividades. Foi destacado que tais ações popularizam os interesses, objetivos e até mesmo as “ansiedades organizacionais”. Em suas explicações, os entrevistados afirmam que através do endomarketing eles, além de adquirirem conhecimento do que é esperado de seu trabalho, também visualizam o reconhecimento de seu esforço. Abaixo seguem algumas verbalizações quanto à influência do endomarketing no desempenho individual de cada colaborador:

O endomarketing nos motiva através das campanhas de incentivo e na visualização de desempenho do grupo, isto faz o colaborador querer estar no quadro dos melhores, fazer parte desta mídia. (Entrevistado 3)

O endomarketing influencia positivamente por que é uma forma de ficarmos sabendo como a empresa espera que atuemos, quais seus planos e perspectivas de desenvolvimento. (Entrevistado 5)

As ações de endomarketing possibilitam a busca de informação para meu aprendizado e melhor desenvolvimento de minhas funções. (Entrevistado 8)

O endomarketing influencia o colaborador que tem perspectiva de crescimento e sabe utilizar as ações para seu desenvolvimento profissional. (Entrevistado 9)

Apenas um funcionário, dentre os dez entrevistados, discordou do fato das ações de endomarketing terem o poder de agir como fator determinante da maximização de desempenho. Conforme o Entrevistado 10, seu desempenho é influenciado por impactos referentes a atitudes que estejam diretamente ligadas a ele próprio. Vide explicação abaixo:

Na minha opinião, o endomarketing não é capaz de influenciar na qualidade do meu trabalho. Não são matérias ou eventos citando os objetivos da empresa e seus novos serviços que serão capazes de me

deixar mais ou menos motivado para trabalhar. O que realmente desperta motivação e conseqüentemente afeta de forma positiva meu desempenho nas atividades são atitudes que estejam diretamente ligadas a mim e não direcionadas ao coletivo. (Entrevistado 10)

Com relação à resposta acima apresentada, evidencia-se a questão levantada por Cerqueira (2002) quando afirma que há duas formas de relacionamento dentro da empresa. A primeira forma consiste em relação de comprometimento, onde os problemas da empresa são problemas de todos. A segunda, verificada através da resposta apresentada, diz respeito à relação de envolvimento entre empresa e funcionário ou até mesmo entre o funcionário e seu superior. Nessa última, prevalece o interesse individual ao coletivo ou organizacional. Uma atitude como a apresentada pelo Entrevistado 10 pode demonstrar algumas conclusões de impacto, entre elas, o fato do colaborador estar descontente com sua situação atual, onde toda e qualquer informação referente à organização não produz reflexo na sua rotina e desempenho. Pôde-se evidenciar também que este funcionário destoa do restante do grupo de entrevistados. Apesar de reconhecer, em muitos momentos da pesquisa, que a BV Financeira oferece a todos, sem distinção de cargo, um endomarketing de qualidade, o mesmo afirma que todo esse empenho por parte da empresa é irrelevante para o desempenhar de suas funções.

Quando questionado do por que de sua resposta, o Entrevistado 10 deixa claro que somente sente-se influenciado a desempenhar um melhor trabalho quando seus superiores lhe informam sobre alguma intenção da empresa a seu respeito, como uma possível sondagem para promoção, por exemplo. Neste aspecto o mesmo mostra-se totalmente indiferente quanto às conquistas organizacionais e seus objetivos. Assim, esse comportamento diferenciado é conseqüência de uma possível frustração vivida por este colaborador capaz de fazer com que seu parecer divirja de todos os demais entrevistados nesta pesquisa. No entanto, por entender que todos os pontos de vista devam ser abordados neste trabalho, de forma que os resultados apresentados sejam capazes de ilustrar da melhor forma possível a realidade vivida na organização, o pesquisador acredita ser de fundamental importância a divulgação do parecer do Entrevistado 10.

Cabe salientar que, nesta etapa da pesquisa o jornal interno foi um meio bastante citado, visto que possibilita a transmissão dos objetivos organizacionais a todos os colaboradores e também, através de reportagens, sempre destaca os

melhores resultados, reconhecendo desta forma todo o empenho da equipe em destaque. Essa constatação é evidenciada conforme a seguinte citação do Entrevistado 7:

Com certeza o endomarketing influencia no desempenho do colaborador. Estes informativos, como o jornal por exemplo, atualizam o funcionário no que diz respeito ao seu crescimento profissional, promoções, transferências, abertura de novas filias e muito mais [...]. Eles são capazes de influenciar diretamente no desempenho, é um dos nossos meios de contato com a empresa.

Contudo, encerramos esse tópico com a certeza do poder de influência de ações de endomarketing no nível do trabalho apresentado pelos colaboradores da BV Financeira. Apesar de um entrevistado discordar de tal conclusão, acredita-se que este seja um caso a parte, um reflexo de alguma frustração particular deste colaborador que não exprime a realidade apresentada pelos demais.

9.3 O ENDOMARKETING E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Entende-se por clima organizacional o conjunto de valores e atitudes que permeiam o relacionamento entre as pessoas com si mesmas e com a organização. Desta forma, a questão apresentada aos entrevistados foi: “As ações de endomarketing da empresa fornecem subsídio para um ambiente de trabalho satisfatório, sim ou não e por que?”. A totalidade dos entrevistados concorda positivamente com o impacto das ações de endomarketing como subsídio para o desenvolvimento do clima organizacional. Eis alguns dos depoimentos:

O endomarketing favorece que a informação seja compartilhada entre todas as áreas da empresa fazendo com todos trabalhem falando a mesma língua. Isso implica em sinergia entre os funcionários e manutenção de um clima agradável. (Entrevistado 7)

A BV utiliza o endomarketing como uma forma de melhorar seus meios de comunicação, promovendo assim uma aproximação entre seus funcionários e conseqüentemente um clima de trabalho muito satisfatório. (Entrevistado 8)

As ações de endomarketing dissipam a cultura organizacional da BV favorecendo o desenvolvimento de um ótimo clima de trabalho onde a grande maioria age conforme os padrões. (Entrevistado 2)

Com relação à importância estratégica das ações de endomarketing e suas conseqüências para a formulação do clima organizacional, Brum (1998) destaca a importância para o grau de felicidade apresentado pelos colaboradores. Esse

aspecto foi destacado durante as entrevistas quando os respondentes lembram a realização das festas de comemoração da empresa como um fator determinante do clima organizacional. A festa de final de ano é considerada pelos entrevistados como uma ação de endomarketing desenvolvida pela BV Financeira capaz de exercer forte influência para a manutenção e criação de um clima de trabalho satisfatório. Vide algumas explicações a esse respeito:

O clima organizacional esta intimamente relacionado com as comemorações que a BV realiza no decorrer do ano de trabalho. A festa de final de ano em São Paulo contagia a todos. Eu não sei o que acontece, mas todos ficam mais alegres e acessíveis nesta época. O clima melhora muito. (Entrevistado 5)

Quando chega no mês de dezembro o estresse de final de ano sede lugar para a empolgação e felicidade que a festa de São Paulo proporciona. Todos se sentem felizes e ansiosos para a sua realização. O ambiente de trabalho fica muito mais agradável (Entrevistado 4)

O endomarketing da BV é repleto de ações festivas. Comemoramos todas as conquistas da empresa e também quando batemos nossas metas. Esse tipo de ação aproxima as áreas e favorece o desenvolvimento de um clima de trabalho bom para filial e para a empresa com um todo. (Entrevistado 6)

Apesar de, hoje em dia, pelo menos aqui na filial Porto Alegre, não termos mais tantas festas quanto antigamente, a realização de eventos deste tipo desperta empolgação em todos. E isso está intimamente relacionado com o clima organizacional. (Entrevistado 1)

Fica evidente com a realização das entrevistas que o endomarketing implica na forma como o colaborador percebe a cultura da organização. Essa, por sua vez, não é algo que a BV Financeira seja capaz de criar, e sim uma consequência de diversos fatores internos como a administração pessoal e postura profissional de seus integrantes. Isso nos leva a questão que, num mesmo momento, o que parece ser agradável para um funcionário pode ser altamente insatisfatório para outro e é nesse ponto que a percepção de clima organizacional mostra-se um assunto bastante delicado, onde a forma de vida e sentimento de cada funcionário é capaz de defini-lo de maneira diferenciada. Nesse contexto, ao verificar a unanimidade dos entrevistados em afirmar que as ações de endomarketing da BV Financeira favorecem a manutenção de um clima interno satisfatório, pode-se fechar este tópico afirmando que a empresa está obtendo êxito no desenvolvimento de suas ações com vista neste objetivo.

9.4 O ENDOMARKETING E SUA RELAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Partindo do princípio de que comunicação interna é toda a iniciativa movida pela empresa com o intuito de fornecer canais que possibilitem o relacionamento entre os mais variados níveis da organização, ou seja, da alta administração com o público interno e entre os próprios elementos que entregam esse grupo, o pesquisador buscou identificar o grau de qualidade atribuído pelos funcionários da BV Financeira à comunicação interna presente na empresa e seu desenvolvimento aliado às ferramentas de endomarketing. Para tanto, o pesquisador usou-se da seguinte questão: “A comunicação interna da BV Financeira é eficaz, sim ou não e por que?”. Com base na pergunta procurou-se explorar o fato do endomarketing agir como um meio facilitador do desenvolvimento da comunicação intra-organizacional.

Ao analisar as respostas obtidas nesta questão, pode-se afirmar que na BV Financeira, hoje, há duas interpretações e avaliações sobre a comunicação interna da empresa, bastante distintas. Os respondentes da área comercial e administrativa afirmam que os meios de comunicação adotados pela empresa são adequados e eficientes. Por outro lado, os entrevistados do setor de crédito são unânimes em destacar os pontos negativos existentes no processo de comunicação.

Primeiramente, analisaremos o parecer da área administrativa e comercial quanto ao processo interno de comunicação. Dentre as verbalizações apresentadas capazes de expressar o parecer de ambas as áreas destacam-se as seguintes:

Acho que na BV Financeira temos uma ótima comunicação interna, onde os meios utilizados têm seu emprego fortemente estimulado pela empresa. As informações fluem de uma forma clara e com liberdade fazendo com que todos os colaboradores encarem essa oportunidade de maneira muito responsável e profissional. (Entrevistado 1)

A comunicação interna da BV é plenamente satisfatória. Os recursos tecnológicos adotados pela empresa favorecem esse processo. Não precisamos estar na filial para nos manter bem informados, a tecnologia SMS proporciona essa vantagem a todos da área comercial e internamente a intranet com suas facilidades e também o e-mail estão presentes no dia-dia de todos os colaboradores. (Entrevistado 3)

Vejo a comunicação interna da BV de uma forma bastante favorável. Todos os serviços que prestamos são cuidadosamente apresentados, assim como todas as metas e também valores da organização. (Entrevistado 8).

Conforme as declarações citadas fica evidente o elevado grau de satisfação dos funcionários administrativos e comerciais com o processo de comunicação interna desenvolvido na BV. Cabe salientar a importância, destacada por todos, em relação aos meios de comunicação capazes de agir como facilitadores dos processos e formas de divulgação e democratização de novos processos. Nesta etapa deve-se ressaltar a atribuição do endomarketing como um processo educativo, visto que o produto da comunicação interna é a informação e esta, por sua vez, é transmitida através das ações de endomarketing. Assim, pode-se constatar que as ações de marketing interno desenvolvidas pela BV Financeira junto às áreas administrativa e comercial estão condizentes, neste aspecto, com o programa desenvolvido pela empresa, uma vez que o mesmo prevê o endomarketing como um facilitador de trocas (informação).

No entanto, ao questionar os pesquisados da área de crédito quanto ao mesmo propósito, o pesquisador deparou-se com uma realidade bastante distinta da até então apresentada. Neste setor, é evidente o descontentamento dos colaboradores com relação ao alcance das informações. Foi destacado pelos mesmos, meios de comunicação primários (jornais internos, murais de comunicação e reuniões) como ações disponíveis, porém não tão eficazes visto a velocidade das mudanças e a necessidade da informação no momento seguinte ao ocorrido. Os colaboradores de crédito são unânimes em afirmar que não têm conhecimento de muitos serviços prestados pela empresa, onde muitos, em inúmeras ocasiões, lhes são apresentados através do mercado. Vide abaixo algumas respostas à questão proposta:

Não acredito que a comunicação interna da BV Financeira seja muito eficaz. Não são raros os produtos que são lançados no mercado e não são apresentados anteriormente. Trabalhamos todos na mesma empresa e no mesmo ambiente, mas em alguns casos os colegas do setor ao lado já estão trabalhando com um novo produto há tempo e sequer temos conhecimento do que se trata ou até mesmo de sua política. (Entrevistado 4)

A comunicação interna da BV não é eficaz, no meu ponto de vista. Trabalhamos num dos grupos mais sólidos de nosso país, onde novos produtos e serviços são lançados a cada dia, porém essa informação não é transmitida aos colaboradores do crédito. (Entrevistado 5).

Existe uma desigualdade na disponibilidade de recursos de comunicação entre as áreas da BV. A alta administração julga que o setor de crédito não deva ter acesso ao correio eletrônico, porém os impactos ocasionados por esse desfalque são representativos. Analisamos a quem conceder crédito, porém não temos conhecimento de toda linha de empréstimos oferecida pela empresa. Eu estranho isso. (Entrevistado 7)

Conforme os relatos acima citados, o descontentamento dos pesquisados da área de crédito é focado na pendência de informações sobre novos serviços prestados pela empresa. A BV Financeira, por ser uma organização recente e parte integrante do maior conglomerado industrial do país, onde a falta de recursos é praticamente nula, efetua o lançamento de novos serviços e explora constantemente nichos promissores surgidos no mercado. Esta realidade gera uma carência de informação considerável entre os colaboradores, evidenciada através desta pesquisa principalmente na área de crédito. A questão encontra-se no fato de que muitos dos informativos são transmitidos aos funcionários através de e-mail devido à agilidade disponível deste recurso, mas os colaboradores do setor de crédito não têm esse meio de comunicação a sua disposição, visto que os gestores da empresa acreditam ser uma ferramenta capaz de gerar distração. Para análise de crédito é necessária concentração máxima, sendo o e-mail capaz de penalizar a eficácia do serviço conforme a mentalidade da direção da BV Financeira.

Analisando a resposta obtida através do Entrevistado 8 (analista administrativo) com o parecer sobre a comunicação interna da empresa demonstrado pelos funcionários do crédito, é evidente a divergência no nível de informação disponível em cada área. O colaborador da área administrativa é enfático ao afirmar que a comunicação interna da BV Financeira é altamente eficaz, sendo ela capaz de divulgar todos os serviços que a empresa oferece. Sendo assim, verifica-se uma distorção no planejamento das ações de endomarketing da empresa, visto que o marketing interno tem com um de seus principais objetivos a propagação global de informações dentro da organização. Isso não quer dizer que as mesmas ações de endomarketing devam ser exploradas em todas as áreas, mas sim, que cabe a organização desenvolver um plano de ação onde instrumentos adequados a cada setor devam ser capazes de transmitir de forma igualitária os objetivos propostos. O endomarketing visa sinergia entre os clientes internos com o intuito de impacto positivo no nível de comprometimento face possível maximização de produtividade e qualidade, porém da forma como a comunicação interna está sendo desenvolvida na BV Financeira, esse propósito é dúbio.

Contudo, a questão da comunicação interna mostra-se como um assunto que deve ser mantido em pauta na BV Financeira. O descontentamento dos funcionários de uma área fundamental para o desempenho da organização, como o crédito, com

certeza impacta diretamente nos processos internos e na qualidade do serviço prestado por esses colaboradores. A discrepância no fornecimento de informações é um fator a ser revisado pela organização conforme constatado neste tópico.

9.5 O ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE DIVULGAÇÃO DOS OBJETIVOS E VALORES ORGANIZACIONAIS

Apresentada como uma das principais diretrizes do Projeto de Endomarketing desenvolvido pela BV Financeira no ano de 2003, a divulgação de valores e objetivos organizacionais é vista pela administração da empresa como um dos pontos mais determinantes do sucesso na implementação de suas ações de endomarketing. Os valores podem ser definidos como o conjunto de princípios que guiam a vida da organização. Desta forma, a BV Financeira, em conjunto com as demais empresas do Grupo Votorantim, busca desenvolver junto a seus colaboradores o despertar da “Identidade Votorantim”. Programa esse que, pautado por uma série de normas de conduta, divulga os valores comuns a todas às organizações do grupo. Desta forma, a manifestação da visão e missão do negócio é fundamentada num conjunto de valores de conhecimento comum capaz de dar sentido aos objetivos organizacionais propostos. Assim sendo, com o propósito de avaliar a divulgação dos valores e objetivos organizacionais da BV Financeira, os entrevistados responderam a seguinte questão: “Você tem conhecimento dos valores e objetivos organizacionais, caso positivo, de que forma você obteve essas informações?”

As verbalizações a respeito da pergunta proposta citam de forma intensa o amplo conhecimento por parte de todo o quadro funcional dos objetivos que a BV Financeira possui. As metas são traçadas semestralmente através de avaliações de desempenho onde os gestores aproveitam a oportunidade para divulgar os macro-objetivos da organização para o próximo período. Também foi destacado pelos respondentes a fato da empresa empreender constantemente em campanhas promocionais nas quais os objetivos da organização são claramente apresentados ao cliente interno, seja através de reuniões com a gestão local ou até mesmo com a

alta administração que se desloca da matriz a cada filial para promover esta divulgação de forma coerente e unificada. Segue abaixo alguns relatos a esse respeito:

Trabalhamos através de metas diárias propostas por nossos gestores. Temos o conhecimento dos índices esperados da direção em relação aos números que devemos alcançar em cada mês do ano para que seja possível o alcance do objetivo anual. No ramo financeiro acredito que as empresas devam todas trabalhar desta forma, pois é a única maneira de viver e prosperar neste mercado e é por isso que a BV está tendo sucesso. Nossa empresa é um exemplo de competência na divulgação e imposição de metas e objetivos aos seus funcionários. (Entrevistado 1)

Os objetivos da empresa são claramente apresentados, seja através e reuniões com os gestores ou através de informativos periódicos. (Entrevistado 8)

Todos sabemos quais são os objetivos da BV. Cada área tem metas individuais que em conjunto, ao final de cada período, compõem o objetivo esperado da filial. Isso é muito evidente para todos os colaboradores. (Entrevistado 3)

Os benefícios e recompensas oferecidos pela empresa após conquista das metas e alcance dos objetivos propostos também foram lembrados pelos entrevistados. Campanhas de incentivos são amplamente desenvolvidas pela BV Financeira e conforme o parecer dos colaboradores é uma forma de motivá-los a trabalhar com crescimento contínuo de qualidade e produtividade. A área comercial é a mais beneficiada com essas ações, visto a necessidade de desenvolvimento do trabalho pautado em metas de curto prazo a que os colaboradores deste setor estão expostos. A tensão da cobrança de resultados é amenizada através de um sistema de recompensas oferecido pela organização. Já para os setores internos como crédito e administrativo, as campanhas de incentivo também ocorrem, porém com menor frequência. Os prêmios variam desde prêmios em dinheiro, eletro-eletrônicos, até viagens internacionais. A seguir seguem explicações dos entrevistados a respeito das premiações por mérito e campanhas de incentivo:

Quando alcançamos os objetivos propostos sempre somos muito bem recompensados. A BV sabe incentivar seus colaboradores com campanhas onde a premiação oferece a realização de sonhos para muitos de seus funcionários. As viagens são um exemplo disso. (Entrevistado 2)

Os funcionários estão sempre motivados a alcançar todas as metas que lhes são impostas, pois sabem que a empresa irá recompensá-los por todo o esforço. Mesmo para aqueles que não são premiados diretamente por uma conquista particular, a recompensa vem através de uma PLR condizente com os resultados apresentados pela empresa. Isso é muito gratificante e reconhecido por todos. (Entrevistado 7)

A BV sempre nos desafia com metas ousadas. O importante é que sempre há uma grande recompensa caso alcancemos o resultado esperado. Acho que é uma forma bastante correta da empresa reconhecer o nosso esforço. (Entrevistado 4)

Com relação à dissipação dos valores organizacionais, os funcionários entrevistados atestam o desenvolvimento de um trabalho eficaz por parte da empresa. Todos afirmam ter conhecimento dos valores assimilados pela organização. Alguns ressaltam a importância da Campanha Jeito de Ser Votorantim, desenvolvida pela BV Financeira juntamente com todas as demais empresas pertencentes ao grupo. Nessa Campanha os funcionários tiveram conhecimento dos valores comuns ao Grupo Votorantim e também acesso ao Código de Conduta Votorantim. As respostas obtidas com relação à ciência dos valores da empresa podem ser resumidas em alguns relatos:

Os valores do Grupo Votorantim, cujos quais são incorporados pela BV Financeira, são de conhecimento de todos na empresa. O Código de Conduta Votorantim foi muito bem apresentado pelos gestores a todo o grupo de funcionários. (Entrevistado 4)

Trabalhar na BV Financeira requer um compromisso permanente com a expressão do jeito de ser e agir da Votorantim. Os valores e princípios foram muito bem expostos, cabe a cada funcionário manter a conduta esperada. (Entrevistado 5)

A Visão, os valores, a aspiração e o código de Conduta Votorantim são informações do conhecimento de todos dentro da empresa. Chegamos a assinar um termo de ciência destes princípios. (Entrevistado 6)

Periodicamente os gestores relembram os valores organizacionais ao grupo. Essa atitude é fundamental uma vez que a rotina atarefada do trabalho faz com esqueçamos destas normas tão simples e ao mesmo tempo tão importantes para a manutenção do bem estar da empresa e sua imagem perante aos clientes e a sociedade. (Entrevistado 8)

Atualmente, qualquer funcionário recém contratado pela BV Financeira, já em seu período de experiência, deve assinar o termo de ciência dos princípios de conduta da empresa. Em seu primeiro dia de trabalho, é entregue o Manual de Conduta Votorantim, assim como explicativos da Campanha Jeito de Ser Votorantim. A partir deste momento, o novo colaborador deve começar a agir da forma esperada pela organização, haja vista seus princípios e valores. O não cumprimento dessas normas implica em punições através de cartas de advertência. A incidência de três dessas cartas pode acarretar no desligamento do funcionário após uma análise de sua conduta a ser efetivada por seus gestores juntamente como o RH.

Neste aspecto, é de fundamental importância o engajamento apresentado pelo grupo de pesquisados com os valores da empresa. O reconhecimento dos

objetivos organizacionais é outro ponto preponderante para o sucesso da organização. As respostas obtidas pelo pesquisador neste item reforçam a constatação do desenvolvimento eficaz do Programa de Endomarketing da BV Financeira neste aspecto. Torna-se muito mais fácil encaminhar uma empresa para o sucesso quando seus objetivos são claramente definidos e assimilados por seus funcionários através do desenvolvimento de suas tarefas conforme a conduta esperada pela organização e respeito aos valores do grupo como um todo. Tais características são evidentes na BV Financeira através dos relatos dos entrevistados neste tópico.

9.6 A PREFERÊNCIA COM RELAÇÃO ÀS AÇÕES E INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING DESENVOLVIDOS PELA EMPRESA

Após uma pesquisa realizada pela própria empresa com relação aos instrumentos e ações de endomarketing mais utilizados no mercado, a BV Financeira constatou que pratica a grande maioria até então desenvolvidos. Desta forma, o conjunto de serviços prestados ao cliente interno é bastante amplo conforme apresentado no desenvolvimento desta pesquisa. Sendo assim, com o intuito de identificar a preferência do cliente interno da BV Financeira com algum instrumento ou ação específica de endomarketing, o pesquisador utilizou-se do seguinte questionamento: “Das ações e instrumentos de endomarketing utilizados pela organização, quais são de sua preferência e por que?”.

Dentre as respostas apresentadas, 90% das ações de endomarketing do programa da empresa foram citadas. Com exceção dos Manuais de Integração, todos os demais instrumentos desenvolvidos foram lembrados pelo grupo de pesquisados. Conforme o gráfico abaixo, pode-se verificar com mais nitidez o nível de satisfação dos funcionários da BV Financeira com relação às ações de endomarketing desenvolvidas pela organização:

Ações de Endomarketing - Nível de Preferência

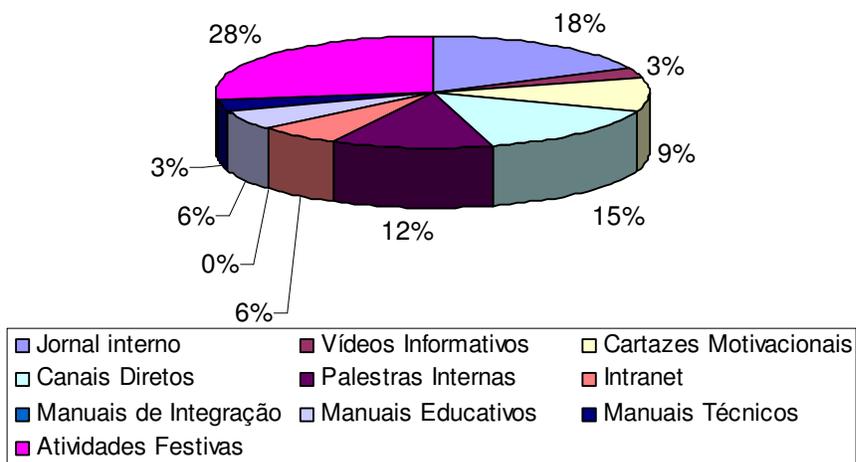


Gráfico 1 – Nível de Preferência dos Colaboradores quanto às Ações de Endomarketing desenvolvidas na BV Financeira

Através dos resultados apresentados é evidente a preferência pelas atividades festivas dentre os instrumentos de endomarketing utilizados. Essa opção foi citada em 28% das respostas obtidas para questão. Ao serem questionados o por que de tal escolha, os respondentes justificam devido à oferta de interatividade que as festas são capazes de proporcionar. Alegam ser, além de um momento de distração e alegria, um acontecimento no qual diversos funcionários dos mais variados setores e filiais do país trocam informações enriquecendo o conhecimento de cada um, fazendo assim com que os processos desenvolvidos de uma forma diferenciada em cada filial sejam comparados e aprimorados com a experiência de cada colega.

Dentre as citações referentes às atividades festivas destacam-se as seguintes:

As festas oferecidas pela empresa, com certeza, são uma forma da BV potencializar a interação entre o seu grupo de funcionários. A troca de experiências é muito válida para o aprimoramento dos processos visto seu conseqüente impacto nos resultados. (Entrevistado 8)

Atividades Festivas são ações que exigem a comunicação entre os colaboradores favorecendo um considerável acréscimo na carga de conhecimento de cada um. (Entrevistado 9)

A BV demonstra todo reconhecimento a seu capital pessoal nas atividades festivas que oferece. O nível dos eventos é altíssimo e isso provoca nos funcionários um sentimento de valorização juntamente com a percepção de reconhecimento pelo serviço prestado. (Entrevistado 7)

São nas festas os momentos onde mais interagimos. A sinergia provocada por estes eventos facilita a troca de informações e aprimora os processos com base na experiência compartilhada. (Entrevistado 6)

Responsável por 18% das citações feitas pelos entrevistados, o Jornal Interno figura na segunda posição do ranking das melhores ações de endomarketing praticadas pela BV conforme os pesquisados. Esse informativo mensal encaminhado a cada colaborador, sem distinção de cargos, é destacado pelos funcionários como um ótimo meio de divulgação dos acontecimentos da organização. O motivo deste resultado significativo, conforme os respondentes, deve-se ao fato desse instrumento ser uma das formas mais acessíveis. Além disso, foi destacada a qualidade desta ação em ser eficiente na transmissão da informação. Sua periodicidade é mensal e todas as suas edições encontram-se extremamente atualizadas com as novidades da empresa. É interessante o fato abordado pelo Entrevistado 6 ao destacar a possibilidade de atualizar-se com relação à BV mesmo não estando em ambiente de trabalho através desse instrumento:

A correria do dia-a-dia não nos proporciona o tempo necessário para acessarmos a intranet na busca dos acontecimentos. Minha atualização é bastante facilitada com o jornal Interno, coloco na minha pasta e leio à noite com toda calma e atenção devida.

Os Canais Diretos são a terceira ação mais citada pelos respondentes. O fato é que, neste ponto, o entrevistador pode questionar o porquê de tal citação visto os baixos índices de adesão a este serviço prestado pela empresa a seus clientes internos. Todos os entrevistados afirmam ser o Canal Direto um grande diferencial da BV Financeira, porém sua utilização deve ser para assuntos de maior seriedade. Visto isso, alegam não terem tido a necessidade de utilizá-lo, porém têm conhecimento do serviço face os informativos da empresa e principalmente a divulgação feita no Jornal Interno. Já as Palestras Internas vêm a seguir no nível de preferência dos funcionários. Os mesmos alegam que a base de conhecimento adquirida numa palestra é altamente favorável. Afirmam também que a BV utiliza-se muito pouco deste recurso sendo que todas as oportunidades que surgiram foram assistidas pela grande maioria dos colaboradores.

Cabe ressaltar a baixa apreciação dos entrevistados em relação à Intranet. Serviço esse, considerado pelo entrevistador como um dos maiores diferenciais da empresa e um valioso banco de dados à disposição de qualquer funcionário, seja para consultar procedimentos, manuais técnicos ou até mesmo informações pessoais de avaliação de desempenho. Os colaboradores não identificam um

considerável ganho de qualidade através desse recurso disponibilizado. Ao serem questionados sobre qual periodicidade os mesmos utilizam a intranet as respostas obtidas foram conforme as abaixo citadas:

Não costumo utilizar a intranet, na verdade apenas para acessar meus e-mails. Não vejo muita utilidade neste serviço. (Entrevistado 4)

Raramente navego na Intranet, quando tenho alguma dúvida questiono meu supervisor e termino meu problema de uma forma mais rápida. (Entrevistado 5)

A Intranet da BV é boa, porém se perde muito tempo para encontrar as informações desejadas. O acesso poderia ser facilitado, não temos tempo para ficar navegando. (Entrevistado 8)

Assim sendo, utilizando-se do recurso de observação participante, o pesquisador, no decorrer das entrevistas, colocou aos entrevistados muitos serviços úteis disponíveis na Intranet podendo assim constatar que a maioria sequer tinha conhecimento desses. Evidencia-se aqui um certo grau de comodidade na equipe em buscar a solução das questões diretamente com o supervisor de cada área, não sendo capazes de pesquisar um conteúdo tão valioso que todos têm à disposição. O fator causador desse comportamento pode ser atribuído a alguns pontos como: falta de divulgação, carência de incentivo por parte dos gestores à exploração do serviço e falta de comprometimento dos funcionários no sentido de empenharem-se na busca do conhecimento e aprendizado por conta própria. A intranet é uma tecnologia que faz com que se ultrapasse o conceito de fronteiras territoriais e ao mesmo tempo mistura o conceito de tempo e espaço, surgindo daí novas formas de relacionamento entre as organizações e seus empregados. É uma ferramenta poderosa com a capacidade de transformar a cultura de uma organização, no entanto, essa realidade está distante dos fatos presenciados na BV Financeira.

Com 9% das citações encontram-se os Cartazes Motivacionais. Apesar desta ação de endomarketing ter sido pouco citada entre os respondentes, sua importância é destacada visto a fácil divulgação de informações nas mais variadas áreas da empresa. Conforme o Entrevistado 2, o cartaz motivacional é muito eficaz quando busca-se democratizar informação em qualquer organização, independentemente do nível de instrução de seus colaboradores. Os respondentes atuantes na área de crédito demonstram maior contentamento com os cartazes motivacionais face os mesmos substituírem, em parte, a pendência existente do não acesso ao serviço de e-mail.

Os demais serviços citados pelos respondentes, com 3% na escala de preferência dos entrevistados, são os vídeos informativos e os manuais técnicos. Quanto aos vídeos informativos, a baixa atribuição de valor a esse serviço deve-se, conforme parecer dos funcionários, ao fato da BV Financeira raramente utilizar-se dessa ação, os respondentes afirmam que os vídeos normalmente apresentados são sempre relacionados a mensagens comemorativas como as de final de ano, por exemplo. Com relação aos manuais técnicos, o motivo constatado neste caso está de acordo com o já evidenciado na utilização da intranet; a falta de cultura do auto-desenvolvimento existente na empresa. Os funcionários não utilizam os manuais técnicos simplesmente pelo fato da comodidade de alcançar as respostas de suas questões diretamente com seus superiores.

Contudo, a questão proposta identifica as comemorações festivas como a ação de endomarketing preferida pelos funcionários da BV Financeira. O jornal Interno também demonstra sua importância conforme a predileção dos colaboradores e seu conseqüente impacto no nível de informação do quadro funcional. Um ponto ainda a ser trabalhado, de acordo com o ponto de vista do pesquisador, é a utilização da intranet. Serviço esse de grande valia no desenvolvimento das atividades de todos os funcionários, porém não muito apreciado pelos mesmos.

9.7 PROXIMIDADE ENTRE O RH E O GRUPO DE COLABORADORES

Face um dos objetivos do programa de endomarketing da BV Financeira ser o fortalecimento das relações entre empresa e funcionário, o pesquisador buscou avaliar a percepção dos funcionários quanto à proximidade da área de recursos humanos. Para isso, a questão proposta aos entrevistados foi: “De acordo com sua percepção, existe proximidade entre o RH da empresa e seu grupo de colaboradores?” Todas as respostas obtidas seguiram a mesma linha de raciocínio, ou seja, os entrevistados afirmam ter fácil contato com o RH através de canais alternativos de comunicação, no entanto, a presença pessoal dos funcionários de

recursos humanos é rara na filial. Abaixo segue algumas verbalizações que sintetizam o parecer do grupo de respondentes:

O RH da empresa tem canais alternativos de comunicação, porém por sermos uma filial distante da matriz, não recebemos visitas dos funcionários de recursos humanos. (Entrevistado 5)

Nosso RH nos dá uma condição diferenciada, ou seja, fácil acesso, liberdade de comunicação, o que deve ser utilizado com responsabilidade e profissionalismo. (Entrevistado 1)

A empresa, através dos canais diretos, desenvolve a tarefa de proximidade entre a área de RH e os colaboradores, mas falta atitude na utilização destes serviços. (Entrevistado 9).

Existe proximidade através do RH com Você e VP on-line. Porém quanto a visitas, essas normalmente são anuais. Nosso contato com o RH, pessoalmente, se resume nas visitas de devolutiva dos resultados do Falando Francamente. (Entrevistado 7)

Existe proximidade através dos canais diretos. Mas acredito que as visitas do pessoal do RH deveriam ocorrer com maior frequência, uma vez ao ano é pouco. (Entrevistado 4).

Os funcionários deixam claro em suas respostas que o não comparecimento do RH na filial faz falta. Apesar dos canais diretos de comunicação serem muito citados, conforme evidenciado no tópico do nível de preferência das ações de endomarketing da empresa, esse serviço é praticamente não utilizado pelos colaboradores da BV. Desta forma, constata-se que o relacionamento com o RH é bastante inexpressivo, visto as poucas visitas realizadas pelos funcionários dessa área à filial.

A proximidade dos profissionais de RH é bastante necessária uma vez que também é capaz de motivar os colaboradores. A BV Financeira mostra ter um RH alinhado com o cliente interno, porém o contato depende praticamente da iniciativa do funcionário. Fato esse que deve ser reconsiderado pela organização. O caso do departamento de recursos humanos ser centralizado na matriz, em São Paulo, e não possuir nenhum representante regional minimiza a relação com seus clientes, os funcionários. É contestável, muitas vezes, possuir toda uma estrutura e ferramentas de recursos humanos, quando o contato entre o profissional de RH e o cliente interno é falho.

Contudo, pode-se constatar que o RH da BV Financeira se faz presente na organização através de suas ações de qualidade e não por sua presença através de seus funcionários. Conseqüentemente esta distância física acarreta em desconforto por parte dos funcionários que não sentem ter um ponto de referência de recursos

humanos quando necessitam. Cabe a empresa reavaliar sua posição a esse respeito. Os canais diretos, RH com Você e VP on-line, são considerados importantes e válidos, porém o contato pessoal é necessário de acordo com os respondentes.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing é uma valiosa ferramenta estratégica capaz de tornar possível a implementação de ações de marketing interno e gestão de pessoas para um maior comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. Para isso, suas ações necessitam de um prévio planejamento muito bem desenvolvido e executado, visto que interferem na cultura organizacional através de uma atuação motivacional e da valorização e incentivo à comunicação clara e constante.

No verdadeiro Endomarketing, a empresa deve ser um todo integrado, a começar pela qualidade da comunicação interna que deve ser clara, verdadeira e coerente, seguida por uma mentalidade holística sobre marketing, onde todos são clientes de todos dentro de uma organização, isto é, ninguém está sozinho. É crucial que todos estejam unidos num único propósito. Bem como utilizar os mecanismos apropriados para a motivação, sabendo dar e doar recompensas satisfatórias que nem sempre o dinheiro resolve. Por último, e não menos importante, são os relacionamentos interpessoais, fundamentados por respeito mútuo, empatia, tolerância, solidariedade e bom humor.

Quanto mais transparente for a relação, mais engajado, responsável e pró-ativo será o empregado em relação ao empregador e o seu negócio. Uma empresa em constante desenvolvimento requer que todos assumam as suas responsabilidades, que executem seu trabalho da melhor forma possível. É preciso trocar o passado pelo futuro nas relações, deixar de tratar o funcionário somente como mão-de-obra e que este deixe de achar que a empresa é só um passatempo na sua vida.

A efetivação deste estudo trouxe para pesquisa a seguinte questão: qual a percepção do cliente interno da BV Financeira com as ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa. O objetivo geral buscou responder tal questão com base no método de pesquisa proposto. Os objetivos específicos, por sua vez,

visaram verificar a compatibilidade do projeto de endomarketing da empresa com instrumentos e ações desenvolvidos, assim como, identificar a predileção dos funcionários e possíveis carências em relação ao projeto.

Na fundamentação teórica apresentou-se o conceito de endomarketing, seu ambiente e objetivos. Também evidenciou-se os fatores para o desenvolvimento de um programa e instrumentos de marketing interno. Pontos relevantes para estudo, ainda destacados no levantamento teórico foram: estado de comprometimento, clima e cultura organizacional, motivação e comunicação interna.

A pesquisa teve como base de dados as entrevistas realizadas com os funcionários, informantes-chave, da BV Financeira, filial Porto Alegre. Neste ponto, deve-se salientar que o pesquisador buscou manter neutralidade e imparcialidade mesmo usufruindo da técnica de observação participante, muito útil para obtenção dos resultados esperados.

Analisando-se os dados obtidos através das entrevistas efetuadas e da revisão literária desenvolvida evidencia-se uma percepção favorável ao endomarketing praticado pela empresa até este momento. Os funcionários têm plena ciência das ações existente neste âmbito. Ainda mais, salientam o envolvimento de todo o quadro funcional através dos instrumentos utilizados. O foco na troca de informação e as tentativas de motivar e integrar o quadro funcional também são perceptíveis pelos colaboradores. Desta forma, o endomarketing praticado pela BV Financeira apresenta-se de forma clara e acessível a todos na organização, sem distinção hierárquica.

Como fator determinante do desempenho de seus colaboradores, o programa de endomarketing desenvolvido pela organização vem atendendo as metas esperadas. Através de uma política de democratização dos interesses e objetivos, a empresa também arranhou espaço para divulgar seu reconhecimento ao trabalho prestado por seus funcionários. Essa iniciativa, conforme levantado nas entrevistas realizadas, é bastante compensatória, acabando por motivar todos na organização para o alcance dos resultados almejados. Verifica-se que as ações da BV Financeira estão sendo guiadas de forma a manter os colaboradores aliados ao ponto de vista organizacional. Campanhas de incentivo estão atingindo considerável impacto positivo; é unânime entre os entrevistados a citação das mesmas como iniciativas de destaque da empresa.

Pode-se verificar, também, o impacto provocado pelas ações e instrumentos de marketing interno no grau de sinergia entre os funcionários. O endomarketing praticado pela BV Financeira mostra-se capaz de massificar a informação e divulgar valores e princípios organizacionais que norteiam o bom desenvolvimento do clima organizacional. É evidente nos funcionários a felicidade em trabalhar na empresa. Tal constatação está intimamente relacionada às constantes comemorações das mais variadas conquistas da organização. Entre os entrevistados, atividades do marketing interno são vistas como fator mantenedor de um clima organizacional satisfatório. Neste contexto, cabe ao autor destacar que, o mercado financeiro é composto de transações extremamente trabalhosas e exigentes de máxima atenção, provocando assim, elevada tensão no desenvolver das tarefas. Desta forma, a BV Financeira está demonstrando ter conhecimento desse fato utilizando o endomarketing como uma valiosa ferramenta de promoção do bom relacionamento e manutenção de um clima organizacional ideal, atingindo assim um elevado grau de sinergia entre seus colaboradores que impacta diretamente nos resultados conquistados.

Ao adentrar no âmbito da comunicação interna e seu desenvolvimento aliado ao incremento do endomarketing na empresa, começa-se a evidenciar alguns pontos críticos na implementação do marketing interno na organização. Baseando-se na comunicação interna como sendo o fornecimento de canais que possibilitem o relacionamento entre todos os níveis da organização e o endomarketing como uma ferramenta para o alcance de forma eficaz desse objetivo, a BV Financeira peca em alguns pontos. Quando analisamos o contexto de endomarketing estamos vendo a empresa como um todo integrado, onde o problema de um deve ser encarado como o problema de todos, ou seja, organizacional e vice-versa. Sendo assim, a BV Financeira apresenta duas realidades distintas quanto à comunicação intra-organizacional: as áreas administrativa e comercial têm suas demandas totalmente atendidas a esse respeito, porém o setor de crédito salienta a pendência de informação existente no departamento.

O objetivo maior de qualquer programa de endomarketing é o desenvolvimento de comprometimento. E para que esse comprometimento seja alcançado é inevitável que todos os funcionários devam ter conhecimento dos serviços prestados pela empresa a qual pertencem. Neste ponto, a BV Financeira

apresenta um desvio na conduta de suas ações de marketing interno. Os meios de comunicação utilizados pela empresa não são padronizados, não que isso seja uma necessidade, no entanto, a informação deve chegar de forma igualitária a todos mesmo que através de meios distintos. Assim, conclui-se através do estudo realizado uma discrepância na qualidade e quantidade de informação fornecida aos funcionários de diferentes setores.

A falta de acesso ao correio eletrônico pelo setor de crédito mostra-se como fator determinante do pendente alcance no correto momento às informações. Como já citado no decorrer desta pesquisa, a direção da empresa encara o e-mail como um possível meio de distração para funcionários que desempenham análise de crédito, por isso, toma tal decisão. No entanto, torna-se necessário destacar que todos os colaboradores desse setor possuem acesso, pouco limitado, à Internet. Assim, os funcionários, além de acessarem suas contas particulares de e-mail na rede, navegam livremente por sites dos mais variados assuntos, o que realmente acarreta na minimização do nível de concentração almejado para o desenvolvimento das tarefas. Desta forma, conclui-se que a decisão da empresa em não fornecer conta de e-mail para os funcionários do crédito mostra-se precipitada visto que este é um meio de divulgação de informação organizacional em menor período de tempo, como já evidenciado na sua utilização nos demais setores da empresa (administrativo e comercial). Ainda em tempo, se o objetivo da direção é manter a concentração máxima de seus analistas durante o trabalho, há uma clara contradição ao liberar acesso à Internet para todos os colaboradores, sem distinção.

Ao analisar a preferência pelos instrumentos de endomarketing desenvolvidos pela empresa, pode-se concluir através de um parecer favorecido pela condição de técnica de observação participante utilizada pelo pesquisador, alguns pontos, também, a serem revistos pela Bv Financeira. As ações festivas foram consideradas pela grande maioria como o instrumento de maior predileção. Essa escolha justificase pelas consideráveis conseqüências que esse tipo de ação proporciona no clima organizacional, favorecendo a sinergia do quadro funcional e sentimento de felicidade entre os colaboradores. O jornal interno, por sua vez, ocupa posição de destaque como sendo o segundo instrumento mais citado pelos respondentes, logo seguido dos serviços de canais diretos de comunicação e palestras internas. Posições essas também justificáveis pelo objetivo almejado de transmissão da

informação e minimização da distância entre colaborador e área de recursos humanos. O ponto preocupante, neste aspecto, é a baixa atenção fornecida pelos funcionários à intranet. Esse instrumento é capaz de proporcionar os mais variados subsídios para o desempenho das tarefas e bem estar dos funcionários, mesmo assim, é pouco conhecido e assimilado pelo grupo de colaboradores. Ocupando apenas a sexta posição em relação à predileção, verificou-se o baixo nível de conhecimento em relação aos recursos disponíveis através dessa valiosa ação de endomarketing. Sua citação em nível de importância foi inferior aos cartazes motivacionais, os quais ocuparam a quinta posição. Desta forma, verifica-se uma falha da BV Financeira na divulgação de seus instrumentos de endomarketing, visto que a empresa possui poderosas ferramentas à disposição de seu cliente interno sem a sua devida utilização e exploração pelos mesmos, isso, subsidiado pela falta de conhecimento.

Um dos objetivos do programa de endomarketing da BV Financeira é a minimização da distância entre seus colaboradores e a área de recursos humanos. Através desta pesquisa, conclui-se que a empresa vem desenvolvendo mecanismos eficientes para promover esta aproximação. Destacamos aqui, os instrumentos de canal direto como o RH Com Você e o VP on-line. Tais serviços mostram-se eficientes, porém sua eficácia é pouco dimensionada face pequena utilização pelo grupo de funcionários. Assim, a BV vem investindo em políticas capazes atender tal objetivo de seu planejamento de endomarketing, no entanto, cabe ao autor destacar que o relacionamento pessoal entre funcionários de recursos humanos e colaboradores é de fundamental importância. Esse ponto parece não muito atentado pela organização. De acordo com as entrevistas realizadas, a relação pessoal é pouco explorada, na verdade, quase inexistente. Sendo assim, evidencia-se uma certa negligência da empresa neste aspecto. Instrumentos de endomarketing de qualidade foram desenvolvidos, porém parece que a relação humana está um pouco esquecida.

Como contribuição acadêmica, baseadas na percepção de seu cliente interno, apresentam-se algumas sugestões para o melhor desenvolvimento do Programa de Endomarketing da BV Financeira:

- Estudar a possibilidade de fornecimento de contas de e-mail para os colaboradores da área de crédito. Esta seria uma forma de favorecer o bom

desenvolvimento da comunicação interna aliada às ferramentas de endomarketing e atingir positivo incremento na qualidade do serviço prestado.

- Promover maior divulgação dos instrumentos de endomarketing possuídos e suas qualidades. Apresenta-se aqui a utilização de *pop-ups* (apresentação de informações através de pequenas telas no momento de inicialização do computador) como uma maneira eficiente de promoção da intranet e todos os seus benefícios. Essa forma de divulgação ainda é pouco explorada pela empresa apesar de seu conseqüente resultado.

- Retomar algumas ações básicas de aproximação entre RH e funcionários através da maior incidência de visitas dos colaboradores dessa área às filiais. Tal conclusão justifica-se face substituição dessa atitude por meios eletrônicos de endomarketing bastante eficientes porém pouco explorados pelos funcionários.

Por fim, com este estudo não se pretende esgotar o assunto ou mesmo apresentar evidências incontestáveis. Pesquisas exploratórias, normalmente, costumam ser seguidas por novas pesquisas exploratórias ou conclusivas adicionais. Sendo assim, este trabalho pretende destacar a percepção do cliente interno da BV Financeira quanto às ações de endomarketing da empresa como base para futuros estudos de aprimoramento do projeto de endomarketing da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANTES, Nelio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1998
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. 3ª ed., São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BOWDITCH, James L.. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 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: encante seu cliente interno**. 3ª ed., Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 3ª ed., Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura nacional e cultura organizacional**. Em: Davel. Eduardo; Vasconcelos, João. Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

RABAÇA, Carlos Alberto. **Marketing: segredos e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 1996.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação: organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHULER, Maria. **Excelência humana nas comunicações organizacionais**. Em: Estudos de Jornalismo & Relações Públicas, São Paulo Ano 3, n. 5 (jun. 2005), p.17-30.

TOLEDO, Flavio de; MILIONE, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001

ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

NOME:

IDADE:

CARGO:

TEMPO DE EMPRESA:

ESCOLARIDADE:

1. Qual sua percepção quanto às ações de endomarketing desenvolvidas pela BV Financeira?
2. Essas ações são facilmente percebíveis pelo grupo de funcionários da empresa, sim ou não e por que?
3. Na sua opinião, quais são os objetivos dessas ações?
4. O Endomarketing da BV Financeira é capaz de influenciar seu desempenho, de que forma?
5. As ações de endomarketing da empresa fornecem subsídio para um ambiente de trabalho satisfatório, sim ou não e por que?
6. A comunicação interna da BV Financeira é eficaz, sim ou não e por que?
7. Você tem conhecimento dos valores e objetivos organizacionais, caso positivo, de que forma você obteve essas informações?
8. Você tem conhecimento de todos os serviços disponíveis através da intranet? Existe algum estímulo por parte da empresa para utilização deste instrumento?
10. Das ações de endomarketing utilizadas pela organização, quais são de sua preferência e por que?
11. Você verifica proximidade entre o RH da empresa e seu grupo de colaboradores?

