

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Robert Henrique De Bona

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
MOTIVACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Porto Alegre

2010

Robert Henrique De Bona

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
MOTIVACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Hugo Fridolino Müller Neto
Co-orientadora: Tutora Natália Araujo Pacheco

Porto Alegre

2010

Robert Henrique De Bona

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA
MOTIVACIONAL EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Hugo Fridolino Müller Neto

Prof. José Fiorioli

Aos meus pais, por tornarem este sonho possível.
Às minhas irmãs, por terem nascido depois de mim.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado do esforço e muita dedicação dispensados durante 4 anos e meio no curso de Administração-EAD. Durante este período contei com a ajuda de familiares, amigos, colegas e professores que, de alguma forma, contribuíram. Desta forma, agradeço:

- Aos meus familiares, pelo apoio e confiança, em todos os momentos;
- À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de estudar nesta grande instituição;
- Ao professor Hugo Fridolino Müller Neto e à tutora Natália Araujo Pacheco, pela excelente orientação e críticas construtivas, sempre dispostos a elucidar as dúvidas pontuais de forma rápida, facilitando muito o trabalho;
- Aos coordenadores de polo Eduardo Reck, Igor Senger e Kenny Basso, sempre dispostos a levar as reivindicações dos alunos do polo de Passo Fundo à coordenação do curso;
- Aos meus colegas de faculdade, pelos 4 anos e meio de companheirismo, brincadeiras e aprendizado;
- Aos meus amigos, sempre compreensivos com os convites muitas vezes recusados;
- Aos colegas da agência Guaporé do Banco Alfa que colaboraram, disponibilizando seu tempo, para a realização deste estudo e
- A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento deste trabalho.

"Planos não são nada; planejamento é tudo."

Dwight D. Eisenhower

RESUMO

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito, os colaboradores precisam estar motivados e comprometidos a atingi-los. O endomarketing, ou marketing interno, surge como a ferramenta capaz de promover a motivação dos funcionários e difundir dentro da organização, a cultura de orientação para o cliente que a empresa necessita e, para isso, utiliza-se de um de seus principais veículos, a comunicação interna. Baseado nesta premissa, o presente trabalho visou identificar a percepção dos funcionários lotados na agência Guaporé do Banco Alfa, localizada na cidade de Guaporé (RS), acerca da comunicação interna praticada pelo banco através de seus mais variados veículos, bem como o impacto desta comunicação em sua motivação. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa. Dentre os principais resultados dessa pesquisa destacam-se a importância atribuída pelos funcionários à comunicação interna, o impacto positivo, percebido por eles, desta comunicação em sua motivação e a necessidade de melhorias no tempo disponível para acesso aos canais e nos próprios canais que permitem ao Banco Alfa “ouvir” seus colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação interna. Motivação. Informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Resumo dos resultados.....	37
---------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVAS	12
2	QUADRO TEÓRICO	14
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
2.2	MARKETING.....	15
2.3	ENDOMARKETING	16
2.4	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	19
2.5	MOTIVAÇÃO	22
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	25
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3	SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA	26
3.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	26
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4	RESULTADOS	29
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.2	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	29
4.3	DADOS COLETADOS	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	46

1 INTRODUÇÃO

No contexto econômico em que vivemos, com concorrência globalizada e onde os consumidores tem consciência de sua importância cada vez maior no mercado, atender com excelência as necessidades do cliente não é mais uma fonte de vantagem competitiva, mas sim uma condição de sobrevivência para as organizações.

“As empresas atualmente estão enfrentando uma concorrência jamais vista” (KOTLER, 2000, p. 56). Somente as organizações aptas a “realizar um melhor trabalho de atendimento e satisfação das necessidades do cliente” (KOTLER, 2000, p. 56) são capazes de superar os concorrentes.

Neste sentido, segundo Kotler (2000), a orientação para o cliente surge como a estratégia de marketing capaz de proporcionar sucesso no árduo trabalho de superação da concorrência, oferecendo valor ao cliente e ainda superando estratégias como orientação para vendas, orientação para o produto e orientação para produção, ou seja, o cliente passa a ser o foco da nova filosofia empresarial.

Contudo, essa estratégia de marketing deve estar difundida por todos os departamentos da empresa. Os funcionários, clientes internos de uma empresa, devem acreditar nos produtos e serviços oferecidos por ela tanto quanto o cliente externo, além disso, devem estar cientes dos objetivos da organização, comprometidos e motivados. Segundo Bekin (2004, p. 24), “essa é uma exigência que o mercado orientado para o cliente impõe às empresas como condição para a vantagem competitiva”.

O marketing interno, ou endomarketing, surge como uma série de ações voltadas ao cliente interno das organizações capazes de disseminar, por todos os departamentos da empresa, a orientação para o cliente como filosofia norteadora e, além disso, motivar os colaboradores, capacitá-los e criar comprometimento dos mesmos para com os objetivos da empresa.

Segundo Kotler (2000, p. 44):

O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.

O setor onde atuam as organizações financeiras é muito competitivo. As organizações deste setor enfrentam uma concorrência acirrada, com o agravante de que os serviços são essencialmente iguais, ficando mais evidente a necessidade da criação de um diferencial

competitivo, alicerçado na orientação para o cliente, como forma de conquistá-los e retê-los.

No setor das organizações de serviços, onde a interação com o cliente externo é direta, as ações de endomarketing visando a motivação dos colaboradores são ainda mais importantes, pois a filosofia de orientação para o cliente será eficiente somente se o funcionário estiver comprometido com a mesma.

Segundo Bekin (2004), as ações de endomarketing são utilizadas pelos gestores para identificar o cliente interno com a organização e manter o quadro funcional engajado com os objetivos da empresa, a fim de gerar aumento do comprometimento e consequente ganho de qualidade e produtividade nos processos.

1.1 OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA

O Banco Alfa é uma sociedade de economia mista que está estabelecida no mercado há mais de 200 anos e, em consonância com as organizações do setor financeiro, visando levar a seus funcionários a filosofia de orientação para o cliente, vem desenvolvendo diversas ações de treinamento, informação e motivação de seu quadro funcional, promovendo a empresa internamente, através de suas ferramentas de endomarketing. Estas ações ocorrem nos mais diversos níveis, desde diretorias até as mais distantes ramificações do conglomerado, que são as unidades de negócio, também chamadas de agências.

A agência objeto deste estudo é a agência Guaporé, localizada na cidade de Guaporé, no estado do Rio Grande do Sul. A agência possui prédio próprio, atua em apenas um pavimento, conta com 16 funcionários e atende pessoas físicas e jurídicas. O organograma da agência é composto, em uma sequência hierárquica, por um gerente geral, quatro gerentes de módulo, um supervisor de atendimento, dois assistentes de negócio e, na base, três caixas e cinco escriturários. A agência conta com uma base de 2.654 clientes, sendo 1.923 pessoas físicas e 731 empresas.

As ações de endomarketing do Banco Alfa são desenvolvidas pela Diretoria de Marketing e Comunicação e, algumas delas, esporádicas, são dedicadas à motivação do cliente interno para a venda de um produto específico enquanto outras são mais duradouras, voltadas ao desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Segundo Bekin (2004), muitas organizações entendem o endomarketing apenas como a difusão de informações sobre a empresa, divulgando os objetivos organizacionais. Contudo,

o fluxo destas informações é unilateral, da cúpula para a base da pirâmide organizacional, o que não garante o engajamento e comprometimento do colaborador para com estes objetivos. Endomarketing deve ser entendido de uma forma mais ampla, como um conjunto de ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa, cuja finalidade é promover entre os funcionários os valores destinados a servir o cliente, que incluem treinamento, promoção da imagem da empresa e de sua missão, bem como a comunicação interna.

Ainda segundo o autor, a comunicação interna assume o papel de uma das principais ferramentas dentro da amplitude das ações de endomarketing, pois somente através de um fluxo de informações de duplo sentido é possível fazer com que os colaboradores estejam informados sobre os objetivos organizacionais, sintam-se importantes ao dar sua contribuição, motivem-se para o trabalho, para prestar um atendimento de excelência ao cliente e comprometam-se com a filosofia da organização.

O Banco Alfa, através de sua Diretoria de Marketing e Comunicação, utiliza diversos canais de comunicação interna a nível institucional, são eles: pessoal, por meio de reuniões entre funcionários e gerentes; ouvidoria interna; correio corporativo; intranet; papel de parede das estações de trabalho dos funcionários; quadros mural nas agências; canal de TV corporativo; folhetos e revista corporativa. Com exceção dos dois últimos veículos de comunicação citados, os folhetos e a revista corporativa, todos os outros somente podem ser acessados pelos funcionários dentro das agências, ou seja, durante sua jornada diária de trabalho.

Pela importância atribuída ao tema e pelo esforço do Banco Alfa em elaborar sua comunicação interna, pretende-se responder à seguinte pergunta com a realização deste trabalho: **Qual é a percepção dos funcionários da agência Guaporé a respeito da influência da comunicação interna, praticada pelo do Banco Alfa, em sua motivação?**

1.2 OBJETIVOS

Com base no contexto acima, o presente estudo procura descobrir se a comunicação interna, como um dos principais instrumentos do marketing interno, desenvolvida pelo Banco Alfa, exerce influência na motivação dos funcionários lotados na agência de Guaporé (RS), segundo suas próprias percepções, bem como as implicações dessa comunicação em seu cotidiano.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar se a comunicação interna praticada pelo Banco Alfa exerce influência na motivação dos funcionários da agência Guaporé, segundo as percepções dos mesmos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Pesquisar se as informações sobre metas, produtos e serviços, divulgadas pela comunicação interna do Banco Alfa, são suficientes, na opinião dos funcionários, para a realização de suas atividades;
- Investigar se, na percepção dos funcionários, a comunicação interna do Banco Alfa é exercida em dois sentidos ou se é unilateral;
- Analisar se há relação entre a motivação, percebida pelos funcionários, e a frequência com que os mesmos tem acesso aos veículos de comunicação interna do Banco Alfa;
- Investigar qual é a importância atribuída pelos funcionários da agência Guaporé à comunicação interna desenvolvida pelo Banco Alfa;
- Descobrir se, na opinião dos funcionários, são possíveis melhorias nos veículos de comunicação interna do Banco Alfa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As ações de endomarketing desenvolvidas pelo Banco Alfa tem o objetivo de motivar seus funcionários, difundindo em todas as unidades e departamentos da empresa valores que procuram satisfazer as necessidades dos clientes externos e internos, que pode ser percebida em sua missão empresarial: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Ao analisar um dos principais instrumentos de endomarketing, a comunicação interna,

e seu impacto na motivação dos funcionários, este estudo auxiliará a avaliar se os objetivos das ações de endomarketing do Banco Alfa estão sendo atingidos plenamente, ou seja, os resultados obtidos através deste estudo possibilitarão o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da comunicação interna, visando seu aprimoramento, bem como descobrir se os funcionários – que são os maiores interessados nas ações de endomarketing – percebem melhorias em sua motivação provenientes das mesmas, se dão importância a elas e se não dão, qual seria o motivo pelo qual estas ações não estão atingindo os seus objetivos.

Além disso, o presente estudo, ao ser enviado à Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco Alfa, responsável pela política de endomarketing adotada pelo banco, possibilitará a adoção de medidas que visem aprimorar suas ações de marketing interno e comunicação em agências do mesmo porte da agência objeto de pesquisa.

No presente capítulo foram apresentados os objetivos e definição do problema. No capítulo seguinte é apresentada a fundamentação teórica composta por contextualização, marketing, endomarketing, comunicação interna e motivação. O terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado, o instrumento, a amostra e a forma da análise de dados. O quarto capítulo se destina à análise e interpretação dos coletados. O capítulo final é composto pelas considerações finais. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

2 QUADRO TEÓRICO

Este capítulo aborda a teoria consultada para temas de vital importância para o desenvolvimento da presente pesquisa, são eles: marketing, endomarketing, comunicação interna, motivação e uma breve contextualização da economia atual.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

“Vivemos num mundo globalizado e isso não é mais novidade para ninguém” (BRUM, 2010, p. 85). Para sobreviver a este mercado cada vez mais competitivo, as organizações precisam desenvolver estratégias onde o cliente seja o foco principal, pois este tornou-se consciente de sua importância no mercado atual. “A função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes” (BRUM, 2010, p. 21).

Segundo Bekin (2004), hoje, as empresas precisam reagir mais rápido às oportunidades e demandas e, nesse cenário, em que a economia é orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor.

Ainda segundo o mesmo autor, a empresa orientada para o cliente veio substituir, devido à nova realidade do mercado, a empresa que era orientada para o produto e desvinculada das expectativas do cliente quanto à qualidade. Hoje, vivemos em uma nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente, o consumidor, e para o valor do serviço prestado a ele.

Os recursos e informações estão disponíveis no mercado, de forma igualitária, a todas as organizações, portanto, as condições de concorrência são cada vez mais desafiadoras e “[...] nesse cenário de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas [...]” (BEKIN, 2004, p. 7). Além disso, segundo o autor, com a similaridade entre bens e serviços prestados e aumento do nível de exigência dos consumidores cada vez mais conscientes de sua importância, o recurso humano nunca foi tão importante para as organizações.

Segundo Cerqueira (2005), o próprio colaborador está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Para Brum

(2010), ao longo de muitos anos, as empresas restringiram-se a dizer que o seu público interno era importante, mas sem necessariamente demonstrar esse sentimento, ou seja, sem corporificá-lo.

A autora ainda afirma que as empresas passaram a se preocupar com a formação das pessoas que fazem seu dia-a-dia, utilizando técnicas de marketing para estabelecer uma coerência entre os discursos: interno e externo.

“Mais do que acreditar na empresa, as pessoas precisam acreditar nos seus produtos e serviços. É por isso que muitas empresas, antes de lançar produtos e serviços para o mercado, o fazem para o seu público interno” (BRUM, 2010, p. 238).

É neste contexto que a necessidade da utilização de ferramentas de marketing, antes dirigidas aos clientes externos, visando a valorização do cliente interno das organizações torna-se cada vez mais importante. O marketing interno, ou endomarketing, surge “[...] como uma resposta adequada à nova situação internacional de mercado: a globalização” (BEKIN, 2004, p. 1).

No setor de atuação bancária não é diferente, pois o contexto econômico globalizado, a concorrência e a evolução dos serviços bancários tornam fundamental a construção de políticas de relacionamento com os consumidores, na busca de ampliar a base de clientes e fidelizá-los. Além disso, como organizações de serviço, onde há o contato direto do cliente com os funcionários, torna-se imprescindível que os colaboradores estejam preparados e comprometidos com os objetivos da organização.

Nas próximas seções são abordados os conceitos que vão ao encontro do contexto apresentado acima.

2.2 MARKETING

Segundo Kotler (2000), marketing é um processo social por meio do qual as pessoas adquirem aquilo que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Ainda segundo o autor, o objetivo do marketing é tornar o esforço da equipe de vendas supérfluo, conhecendo tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só.

Segundo Bekin (2004), o objetivo final da empresa é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor e através do marketing este objetivo pode ser atingido. Ainda segundo Bekin (2004, p. 24):

[...] marketing é o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Como se vê, esse conceito engloba todas as atividades de uma empresa, quer se trate de uma indústria, quer de uma empresa prestadora de serviços [...]

Kotler (2000) considera que, sob a orientação de marketing, todos os departamentos precisam pensar no cliente e trabalhar em conjunto para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores.

Bekin (2004, p. 9), corroborando com Kotler:

[...] é preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta [...] só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa.

Sobre o mesmo conceito, Bekin (2004, p. 24) complementa:

[...] O marketing é importante demais para ficar restrito apenas aos profissionais dessa área. O marketing deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente.

Bekin (2004, p. 41) ainda afirma que “para bons resultados, não há mágica: apenas clareza de objetivos, somada à mobilização interna rumo a esses objetivos”.

Neste sentido, o marketing interno, ou endomarketing, surge como a ferramenta capaz de promover a filosofia de marketing voltada ao cliente, a todos os departamentos da organização, assumindo um papel estratégico de extrema importância. A conceituação de endomarketing e algumas formas de sua aplicação são abordadas na próxima seção.

2.3 ENDOMARKETING

Segundo Brum (2010), o significado de endomarketing pode ser facilmente identificado através da composição etimológica da palavra: “endo”, do grego, quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”, portanto, endomarketing significa marketing voltado para dentro, ou marketing interno.

Seixas (2006), com base em uma revisão da literatura sobre o tema, afirma que o endomarketing, extraindo seus fundamentos do marketing, caracteriza-se pelo desenvolvimento de seus conceitos em vista do público a que se destina. O que diferencia o

marketing do endomarketing é o fato de que o segundo destina-se exclusivamente ao cliente interno.

Bekin (2004, p. 49), sobre a diferenciação entre marketing e endomarketing:

[...] se o marketing visa a construir relacionamentos com o público externo da organização, seus *stakeholders*, o endomarketing visa a estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno.

Baseado em uma revisão da literatura sobre endomarketing, Silva (2008) enfatiza que os conceitos para o endomarketing estão focados na ideia de preparar e conscientizar a empresa e seus funcionários de que os próprios colaboradores tem um papel fundamental para a manutenção de um bom relacionamento entre empresa e cliente.

Brum (2010, p. 21) apresenta de forma sintética a essência do endomarketing, afirmando que “[...] fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado [...]”.

“O termo endomarketing foi registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin” (BRUM, 2010, p. 21). Contudo, segundo a própria autora, independentemente do registro do termo, o marketing interno vem sendo desenvolvido pelas empresas há alguns anos:

[...] as empresas sempre fizeram endomarketing, embora tenham passado a utilizar técnicas e estratégias mais arrojadas nos anos 1980 e 1990, em função da necessidade de se tornarem mais competentes que os Sindicatos na comunicação com os empregados. (BRUM, 2010, p. 22).

Para Bekin (1995), o endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das empresas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna. O principal objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.

Ainda segundo Bekin (2004, p. 3):

[...] endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente [...]

Bekin (2004, p. 5) cita Levitt¹: “Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”.

¹ LEVITT, Theodore. Repensando a Gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

De acordo com Cerqueira (2005), o endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no potencial humano.

Segundo Bekin (2004), a proposta estratégica do endomarketing é transformar o marketing voltado para o cliente em um valor intrínseco e presente em todas as atividades da empresa, fazendo com que as noções do marketing orientem a empresa em todos os seus níveis e atividades. O autor ainda apresenta os fundamentos do endomarketing, segundo suas pesquisas:

Definição: ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro [...]

Conceito: Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização que visa e depende da ação para o mercado [...]

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

Função: Integrar a noção de 'cliente' e seus valores [...] nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços [...] (BEKIN, 2004, p. 47)

Apesar das diferenças entre as abordagens dos mais diversos autores sobre o tema endomarketing, a criação do comprometimento por parte dos colaboradores para com os objetivos empresariais como base do marketing interno parece ser um consenso. Segundo Cerqueira (2005), ações de endomarketing são projetos que uma empresa deve desenvolver para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários, pois melhora a comunicação, o relacionamento e promove uma base motivacional para o comprometimento das pessoas com o sistema da organização. Para Bekin (2004), o comprometimento é a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing.

Para Brum (2010), o comprometimento dos colaboradores é atingido através da motivação e a motivação é possibilitada através do sentimento do funcionário em sentir-se importante para a organização e, para que isto aconteça, uma base de informações organizacional integrada é fundamental.

Ainda segundo a autora, o endomarketing é a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. “É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita” (BRUM, 2010, p. 41). Cerqueira (2005) aborda endomarketing em um sentido mais amplo, enfatizando que comunicação interna é um dos aspectos a ser trabalhado, possivelmente o mais importante.

Sobre o objetivo do marketing interno, Bekin (2004) afirma que o engajamento é o elemento central pretendido pelo endomarketing. Contudo, a difusão de valores organizacionais, comunicação interna eficaz e comprometimento também são objetivos almejados com a implementação de um projeto de marketing interno.

Entendendo a comunicação interna como um dos principais instrumentos do endomarketing, a próxima seção aborda este aspecto como essencial para a motivação e comprometimento dos colaboradores.

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

“A comunicação é a base para qualquer relacionamento humano” (BRUM, 2010, p. 40). E, baseado nessa premissa, o endomarketing utiliza a comunicação interna como uma de suas principais ferramentas para criação de comprometimento e motivação por parte dos colaboradores.

“Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para a construção da sua imagem” (BRUM, 2010, p. 40).

Ainda segundo a autora, o principal conteúdo da comunicação interna é a informação e, no contexto globalizado atual “o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento” (BEKIN, 2004, p. 7).

Bekin (2004, p. 46), afirma que vivemos hoje na economia do conhecimento e a informação organizacional deve fluir em todos os sentidos:

[...] com o advento da [...] economia do conhecimento, superando cada vez mais a importância de possuir capital ou ativos, o grande diferencial agora está nas pessoas. Nesse sentido, a importância de manter um atento grau não só de informação mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente em uma mesma direção. A importância da comunicação deve ser sempre valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizado, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal. A conectividade com as novas tecnologias de telecomunicação deve ser usada para a disseminação interna de informações e conhecimento (BEKIN, 2004, p. 46).

Ainda segundo o autor “[...] a orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa” (BEKIN, 2004, p. 32).

Para Brum (2010), comunicação é a transferência da informação de uma pessoa para a outra ou uma forma de repassar ideias, pensamentos e valores. E comunicação interna é ação

de tornar comum, organizacionalmente, os objetivos, estratégias e resultados, possibilitando o atingimento dos objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores às políticas, estratégias e diretrizes da empresa.

Ainda segundo a autora, “comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base” (BRUM, 2010, p. 41).

“A informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com o seu público interno” (BRUM, 2010, p. 65). E, para que a comunicação interna atinja os seus objetivos, deve ter uma linguagem simples e clara, leitura rápida e eficaz, deve ser exposta em lugares estratégicos e ter padronização e periodicidade.

Segundo Brum (2010), o principal objetivo de um processo de comunicação e marketing interno é a visão compartilhada:

Quando a empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades, pode-se dizer que possui visão compartilhada. (BRUM, 2010, p. 233)

A autora ainda afirma que a informação, acompanhada da explicação da informação, permite ao colaborador sentir-se parte do processo e deve ser estabelecida em uma via de mão dupla, capaz de interessar a ambas as partes, pois a empresa precisa da opinião e da participação dos colaboradores para produzir mais e melhor.

“A informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final” (BRUM, 2010, p. 101).

De acordo com Brum (2010, p. 103), “sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem empregados motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos” (BRUM, 2010, p. 103). Neste sentido, a comunicação interna bem elaborada surge como uma pré-condição para o atingimento da motivação dos colaboradores.

Ainda de acordo com a autora, a comunicação interna segue dois caminhos: “por meio das lideranças e por meio de canais, instrumentos e ações” (BRUM, 2010, p. 121). Os canais citados são: e-mail, jornal eletrônico, revista interna, encartes no jornal/revista interna, jornal de parede, painel de gestão à vista, boletins informativos, mala-direta, *display* de mesa, intranet, TV interna, rádio interna e mídias eletrônicas. “Esses caminhos são complementares. Entretanto, a liderança pode e deve ser considerada como o primeiro e principal caminho para o conteúdo da comunicação interna” (BRUM, 2010, p. 121).

“Os líderes mais respeitados são aqueles capazes de identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados e utilizam a comunicação para quebrar as barreiras existentes neste sentido” (BRUM, 2010, p. 125).

“Empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça de forma sistemática não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas principalmente através das lideranças” (BRUM, 2010, p. 123).

Bekin (2004), no mesmo sentido que Brum (2010), afirma que se deve usar a comunicação pessoal e a impressa, por meio de boletins, *house organs*, circulares, quadros de aviso; a comunicação telefônica; e também a comunicação eletrônica. O autor ainda destaca que a informação flui na empresa de qualquer forma, e é melhor que ela seja veiculada por meios formais, precavendo-se de boatos, pois “[...] a comunicação antecipa os rumores, os ruídos. No local onde não há comunicação, predominam o boato, a insatisfação” (BEKIN, 2004, p. 97).

Para Cerqueira (2005), não existe comunicação unilateral, isto seria somente uma exposição dos fatos. Para o autor, “qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos” (CERQUEIRA, 2005, p. 51). No mesmo sentido, Bekin (2004) afirma que informações são meros dados, comunicação implica em informação de dois sentidos, pois não há comunicação sem *feedback*. Contudo, a eficiência da comunicação interna ainda depende de uma correta segmentação do cliente interno da empresa, que se dá por meio do agrupamento de segmentos homogêneos de funcionários, segundo suas necessidades, expectativas, comportamentos. Porém, o conteúdo tem que ser único e claro para todos, somente a linguagem é que se ajusta de acordo com cada segmento.

O autor ainda afirma que a comunicação interna, quando contém credibilidade e confiabilidade, gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que é então mantida pelo próprio processo de comunicação, como um ciclo. A motivação é, portanto, fruto do comprometimento gerado pela comunicação interna. Segundo Brum (2010):

No momento que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância (BRUM, 2010, p. 100).

Conforme a autora, o sucesso da empresa depende, de forma expressiva, de uma comunicação interna eficiente e a qualidade dos produtos e serviços ofertados são fruto do somatório do contentamento e da motivação dos funcionários, sendo que estes se encontram

intimamente relacionados ao sistema de comunicação existente na organização. Por este motivo, os fatores motivacionais trabalhados pela comunicação interna são abordados na próxima seção.

2.5 MOTIVAÇÃO

A palavra quer dizer movimento para ação. “A motivação é um processo com intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (BRUM, 2010, p. 136).

Ainda segundo Brum (2010), tudo o que vivemos, desde o nosso nascimento, contribui para a nossa capacidade de automotivação. Essa capacidade representa 50% da motivação de um ser humano e não depende da empresa na qual ele trabalha. Os outros 50% sim podem ser proporcionados pela empresa. “São fatores e/ou oportunidades geradas pela empresa que, juntamente com a capacidade de automotivação que a pessoa possui, determinam o seu grau de motivação” (BRUM, 2010, p. 137).

“Existem, portanto, duas variáveis que são complementares: automotivação e estímulo. A primeira está dentro de cada pessoa. A segunda pode e deve ser proporcionada pela empresa” (BRUM, 2010, p. 139).

Bekin (2004) afirma que para obterem-se melhores resultados organizacionais, o público interno precisa estar motivado, mobilizado:

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização (BEKIN, 2004, p. 88).

O autor ainda afirma que o processo de motivação segue uma sequência constituída por etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. E também que “[...] motivação implica o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa [...]” (BEKIN, 2004, p. 88).

Segundo Brum (2010), as empresas desejam ter empregados engajados para obterem maiores níveis de qualidade, maiores índices de produtividade e, principalmente, um excelente atendimento ao público.

Para Bekin (2004), o comprometimento e a motivação são sequências do envolvimento proporcionado pela comunicação interna. Em uma posição diferente, Cerqueira (2005), afirma que o envolvimento é fruto de uma adesão externa, superficial e ocorre por conveniência. O comprometimento não é uma sequência do envolvimento:

[...] adesão interna, ou seja, o comprometimento é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à idéia, à ordem, etc. é a própria caracterização do compromisso integral. Este tipo de adesão só acontece quando preexiste uma base motivacional adequada [...](CERQUEIRA, 2005, p. 10)

Cerqueira (2005) cita Maslow, que afirmou que as necessidades dos seres humanos são hierarquizadas, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Segundo o autor, a teoria motivacional de Maslow possibilita a compreensão do ser humano e suas necessidades, revelando aquilo que pode ser fator de motivação para o indivíduo. A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta as necessidades fundamentais que motivam a vida do homem, por ele chamadas de necessidades fundamentais. Essa teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento do indivíduo, impulsionando-o a agir e interagir com o ambiente do qual faz parte.

Ainda sobre a teoria de Maslow, o autor afirma que se não houver na empresa uma base sólida de justiça social no atendimento às necessidades primárias, todo e qualquer estímulo dirigido à motivação para o comprometimento será em vão, já que a motivação do indivíduo estará totalmente voltada para a satisfação de suas necessidades básicas.

Cerqueira (2005) enfatiza que as recompensas materiais, buscando aumentar o nível de produtividade, melhorar a qualidade, etc., é muito arriscada, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração, ou seja, ao perder ou ao não receber mais, advém a desmotivação e efeitos contrários.

Para Bekin (2004), o que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário, tratando-o como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Pode-se observar, portanto, através dos estudos de Bekin (2004), Cerqueira (2005) e Brum (2010), que o endomarketing visa estimular o comprometimento e motivação dos funcionários para com os objetivos organizacionais, tomando-os como se fossem seus. Para isso, utiliza-se de uma de suas principais ferramentas, que é a comunicação interna, satisfazendo necessidades de informação de seus colaboradores, sem a qual suas tarefas não podem ser realizadas de forma adequada, e também necessidades de auto-estima, onde, ao

sentir-se parte do processo de tomada de decisões, nos casos em que a comunicação interna é elaborada em dois sentidos, o empregado percebe sua importância para a empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve o método escolhido para a realização do estudo, bem como a justificativa para a escolha deste método, a escolha dos entrevistados, o tipo de instrumento de pesquisa, a forma como o mesmo foi aplicado e uma breve descrição da forma como os dados coletados foram analisados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Para realização deste estudo, foram utilizados dados primários e secundários. Segundo Malhotra (2004), dados primários são dados originados pelo próprio pesquisador através de seu estudo, com o objetivo específico de solucionar o problema de pesquisa. Dados secundários são dados que já foram gerados anteriormente, mas para objetivos que não os do problema de estudo.

Como método para a coleta dos dados primários, foi utilizado a pesquisa exploratória qualitativa, uma vez que esta abordagem oferece ferramentas mais adequadas a pequenas amostras e à avaliação da percepção dos funcionários da agência Guaporé, que é o objetivo do estudo. “[...] A pesquisa qualitativa proporciona maior visão e compreensão do contexto do problema [...]” (MALHOTRA, 2004, p. 154).

A abordagem desta pesquisa foi de caráter direto, uma vez que os funcionários conheciam as intenções do estudo, ou seja, “[...] o objetivo do projeto é revelado aos respondentes, ou então fica evidente pelas próprias questões formuladas [...]” (MALHOTRA, 2004, p. 156).

Para a coleta dos dados secundários, foi utilizada a pesquisa documental no próprio site da empresa, objetivando a identificação da missão e dos objetivos organizacionais do Banco Alfa, bem como das políticas relativas ao endomarketing e à comunicação interna.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumento para coleta dos dados necessários ao estudo, foi utilizado o roteiro de entrevista não estruturado, através do qual cada funcionário da agência do Banco Alfa de Guaporé (RS) respondeu questões abertas, feitas pelo próprio pesquisador, sobre o objeto de pesquisa de forma direta e individual. “[...] A entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um respondente é instado [...] a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico” (MALHOTRA, 2004, p. 163).

3.3 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS E INSTRUMENTO DE PESQUISA

O roteiro de entrevista não estruturado, utilizado como instrumento de pesquisa, foi elaborado com base nos objetivos, geral e específicos, do presente estudo e também na fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior. O referido roteiro pode ser visualizado nos anexos deste trabalho, denominado “Apêndice A”.

O instrumento foi aplicado a quinze dos dezesseis funcionários da agência do Banco Alfa Guaporé (RS), um dos funcionários não foi entrevistado pelo fato de estar em férias durante o período de realização das entrevistas. Os funcionários entrevistados correspondem à população de funcionários da agência em questão, excetuando o autor desta pesquisa.

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação do instrumento de pesquisa foi direta, de forma individual, onde o entrevistador explicou aos entrevistados que a entrevista era parte de um estudo para seu trabalho de conclusão, que os dados coletados seriam tratados de forma confidencial e que a identidade do entrevistado seria mantida em sigilo.

Seis das entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos funcionários, após o término de sua jornada diária, numa sala específica para reuniões onde ninguém, além do entrevistador, poderia ouvir as considerações dos colaboradores a respeito do tema em

estudo, fazendo com que os mesmos se sentissem à vontade ao dar suas opiniões. As nove entrevistas restantes foram feitas na residência dos funcionários, em horários variados, aos finais de semana. A familiaridade e informalidade do ambiente fizeram com que os entrevistados ficassem à vontade ao dar suas opiniões sobre o tema em estudo, além de permitir a conversa sobre outros temas ligados ao objeto de estudo principal. A duração das entrevistas variou entre trinta e cinco minutos e uma hora, sendo que a média ficou quarenta e cinco minutos.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas não estruturadas foram gravadas com a finalidade de promover uma transcrição fiel das palavras dos entrevistados. Segundo Malhotra (2004), para roteiros de entrevista não estruturados, a regra geral é registrar as respostas literalmente.

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo, que Dallagnelo e Silva (2005) definem como um método de análise de dados que pode utilizar diferentes técnicas para tratamento dos dados coletados. Ainda segundo os autores, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, através da descrição do conteúdo das mensagens, a interpretação de seu significado.

Os funcionários foram divididos em três grupos, de acordo com os cargos que ocupam na hierarquia da agência e sua carga horária diária de trabalho, com o objetivo de elucidar possíveis diferenças em suas percepções a respeito da comunicação interna do Banco Alfa, ficando assim divididos: os cinco funcionários que tem carga horária diária de seis horas, sem comissão, fazem parte do grupo “Escriturários 6h”. Os três funcionários que tem carga horária diária de seis horas e são comissionados fazem parte do grupo “Comissionados 6h”. Os sete funcionários que tem carga horária diária de oito horas e são comissionados fazem parte do grupo “Comissionados 8h”.

A análise foi feita em cinco etapas, sendo que a primeira compreendeu a transcrição das entrevistas gravadas. Na segunda, foi feito o destaque dos pontos e ideias mais importantes em relação a cada resposta, buscando sempre subsídios à análise dos objetivos do estudo. Na terceira etapa, foram agrupadas ideias principais a respeito das questões de estudo de acordo com os grupos determinados no parágrafo anterior desta seção, buscando coerências e divergências entre as respostas de grupos diferentes e dentro dos próprios grupos.

Na quarta etapa foi feita a descrição das entrevistas e na quinta etapa houve a interpretação das mesmas de acordo com os objetivos do estudo. A análise dos dados coletados é apresentada no próximo capítulo.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo objetiva a apresentação dos dados coletados através da aplicação das entrevistas qualitativas realizadas a respeito do endomarketing desenvolvido pelo Banco Alfa através de uma de suas principais ferramentas, a comunicação interna.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Com base no roteiro de entrevistas proposto no Anexo A deste trabalho, quinze dos dezesseis funcionários da agência de Guaporé do Banco Alfa foram entrevistados, possibilitando uma visão geral a respeito de como a comunicação interna deste banco é percebida por estes colaboradores. Para efeitos de comparação de respostas entre funcionários com cargos e jornadas de trabalho diferentes – um dos objetivos específicos deste estudo – estes foram divididos em três grupos, conforme descrito no item 3.1 do capítulo de procedimentos metodológicos, são eles: “Comissionados 8h”, “Comissionados 6h” e “Escriturários 6h”, sendo que o primeiro grupo é composto por funcionários em cargos comissionados cuja carga horária de trabalho diária é de oito horas, o segundo grupo é composto por funcionários comissionados com carga horária de trabalho diária de seis horas e o terceiro grupo corresponde aos funcionários que exercem cargo sem comissão cuja carga horária de trabalho diária é de seis horas.

Os sete funcionários que compõe o grupo Comissionados 8h tem entre 30 e 52 anos. Aquele que tem menos experiência na dependência está neste cargo há 3 meses, e o que tem mais experiência, neste sentido, trabalha há 30 anos na agência. O tempo como funcionário do banco varia entre 8 e 30 anos. Estes funcionários exercem cargos de gerência, gerência média e de assistência a gerentes, três deles gerenciam carteiras de clientes, um deles é o administrador da dependência, um deles é supervisor de atendimento, um deles é gerente de suporte e o outro exerce funções de atendimento e operacionalização, auxiliando um dos

gerentes de carteira. Sua jornada de trabalho inicia junto à abertura da agência, às 8h e 30min, e encerra às 17h e 30min, com intervalo de uma hora para almoço.

Os três funcionários que fazem parte do grupo Comissionados 6h tem entre 40 e 53 anos, o tempo de experiência na agência e no banco varia entre 7 e 34 anos e exercem o cargo de caixa na agência. Dois deles atuam no atendimento direto a clientes que demandam serviços de caixa, no saguão da dependência, e o outro realiza atividades de caixa de suporte. O expediente dos dois funcionários que atendem diretamente os clientes inicia às 9h e 55min e encerra às 16h e 10min, com 15 minutos de intervalo para lanche. A jornada de trabalho do caixa que realiza os serviços de suporte inicia às 11h e encerra às 17h e 15min, com 15 minutos de intervalo para lanche.

Os cinco funcionários que fazem parte do grupo Escriturários 6h tem entre 26 e 62 anos, experiência na agência e no banco entre 3 meses e 19 anos, exercem funções de operacionalização e atendimento a clientes, exceto os que demandam serviços de caixa, sendo subordinados aos gerentes de carteira. Sua jornada de trabalho inicia às 10h e encerra às 16h e 15min, com 15 minutos de intervalo para lanche.

4.3 DADOS COLETADOS

As entrevistas foram aplicadas individualmente, conforme item 3.4 do capítulo de método, tendo duração média de, aproximadamente, quarenta e cinco minutos. Os entrevistados foram informados dos objetivos do estudo, alertados de que seus dados permaneceriam em sigilo e foram estimulados a expor suas ideias a respeito dos assuntos abordados no roteiro de entrevista de maneira livre, possibilitando a coleta do maior número de percepções e informações a respeito dos temas estudados.

Para Brum (2010), a comunicação interna pode ser elaborada através de duas fontes, que são os instrumentos e o líder. Para efeitos deste estudo, as reuniões com o administrador da agência foram incluídas como um dos instrumentos de comunicação interna, por terem sido citadas sem distinção pelos entrevistados. Sobre a totalidade dos instrumentos de comunicação interna conhecidos pelo grupo Escriturários 6h, foram mencionados três veículos, em média, por cada entrevistado, dos nove disponibilizados pelo Banco Alfa, que fazem parte dos treze indicados por Brum (2010). Dentre os instrumentos mencionados destacam-se o correio corporativo, mencionado por todos, e a intranet, mencionado por três

dos cinco entrevistados. Entre os entrevistados do grupo Comissionados 6h, foram mencionados quatro veículos em média e os que se destacam são correio corporativo, intranet e reuniões, indicados por todos. O grupo Comissionados 8h foi o que mais deu indicações de veículos, sendo que dois dos entrevistados chegaram a mencionar sete destes, a média ficou em cinco veículos e o correio corporativo e intranet tiveram a indicação de todos os entrevistados, reuniões e normativos tiveram cinco indicações cada.

Ao serem questionados sobre o principal instrumento de comunicação interna utilizado pelo Banco Alfa, os três grupos foram unânimes em mencionar o correio corporativo como o mais importante. Todos os entrevistados indicaram este veículo e o motivo também foi um consenso: a facilidade de acesso, a linguagem acessível e resumida e o contato direto com o sistema no qual o correio é acessado. O grupo Comissionados 8h ainda mencionou, como justificativa, a estabilidade do sistema no qual o correio corporativo está inserido e a confiabilidade dos dados, uma vez que a matrícula do funcionário que enviou a mensagem fica armazenada, junto à data e à hora que o mesmo foi enviado. De acordo com um dos membros deste grupo, o correio corporativo “é importante pela sua capacidade de armazenamento e por atribuir responsável pela emissão do documento”. A preferência pelo correio corporativo, aparentemente, vai ao encontro das afirmações de Brum (2010) sobre as características de um instrumento de comunicação interna eficaz, que são, dentre outras, linguagem simples e clara, leitura rápida e padronização.

A respeito da frequência com que os instrumentos de comunicação interna são acessados, o grupo Escriturários 6h respondeu que acessa, em média, duas vezes ao dia, com dez minutos em cada acesso. Já o grupo Comissionados 6h, acessa três vezes por semana, com tempo médio de 10 minutos por acesso. O grupo Comissionados 8h acessa, na sua maioria, mais de três vezes ao dia os instrumentos de comunicação interna, sendo que quatro dos sete entrevistados responderam que o acesso a estes veículos faz parte de sua rotina.

Entender os momentos nos quais os funcionários acessam os instrumentos de comunicação interna ajuda a compreender a razão para haver tanta diferença na frequência de acesso do grupo Comissionados 6h. Este grupo respondeu que acessa, geralmente, no final da jornada de trabalho, quando o faz. Segundo um dos membros deste grupo, “muitos dias você registra a entrada e já está autenticando e não para o dia todo... quando chega no final do dia ainda tem coisa para fazer”. Outro funcionário pertencente a este grupo ainda corroborou: “no caixa você abre e fecha tua jornada trabalhando o tempo todo, dificilmente dá tempo de ler alguma coisa... às vezes tu fica três dias sem ter tempo de acessar o correio, que é dentro do sistema do banco”. O grupo Escriturários 6h respondeu que realiza o acesso no início da

jornada de trabalho e no final da mesma. Como faz parte da rotina da maioria, o grupo Comissionados 8h mencionou as partes do dia que são utilizadas como padrão para acesso aos veículos de comunicação interna do banco, que são o início da manhã, na volta do intervalo do almoço e no final da tarde.

Quando questionados sobre qual seria o melhor horário para o acesso a estes instrumentos, que conferisse uma maior possibilidade de assimilação das informações, todos os grupos responderam que seria pela manhã. Segundo um dos membros do grupo Comissionados 8h, pela manhã “é o ideal, porque é quando tu vai organizar teu dia, nesse momento tu tem que saber o que tu precisa fazer, quando chegam os outros funcionários tu já sabe o que repassar.”

De acordo com os estudos abordados no capítulo de fundamentação teórica, a informação a respeito dos objetivos da empresa permite ao funcionário inserir-se no contexto da organização, de forma que, quando há motivação, este se compromete com os referidos objetivos. A respeito da suficiência de informações sobre os objetivos organizacionais, disponíveis nos instrumentos de comunicação interna do banco, os grupos Escriturários 6h e Comissionados 6h responderam que a quantidade de informações é considerada suficiente, contudo, seis dos oito entrevistados entre os dois grupos mencionaram que a falta de tempo para acessar estes veículos e a falta de treinamento compromete o fluxo de informações dentro do banco. A respeito destas considerações, um dos membros do grupo Comissionados 6h disse: “Não conheço detalhadamente o sistema que apresenta as metas na intranet, nunca foi explicado... não há tempo para acessar todo o conteúdo ou de estudar sobre ele”. Um membro do grupo Escriturários 6h ainda disse: “Não consigo entender as metas através da intranet... no curso de entrada no banco, já que isso é tão cobrado, deveria ter sido mais enfatizado”. O grupo Comissionados 8h considera suficiente o volume de informações sobre os objetivos do banco, alguns mencionaram que, às vezes, esta quantidade chega a ser demasiada.

Com relação ao julgamento individual sobre o próprio conhecimento a respeito destes objetivos, os grupos Escriturários 6h e Comissionados 8h, mencionaram que consideram seu nível de conhecimento adequado. Já a maioria dos entrevistados do grupo Comissionados 6h afirmou que considera seu nível de conhecimento insuficiente, e o principal motivo é, novamente, a falta de tempo. Segundo um dos entrevistados deste grupo: “Eu acho que no caixa você é um pouco prejudicado, você não tem acesso a tudo. Existem metas para cumprir, mas você tem que fazer as autenticações e atender o mais rápido possível, não tem como acessar as informações”.

Indagados sobre a forma que tomaram conhecimento destes objetivos, todos os grupos mencionaram o correio corporativo, através da nota técnica pessoal, enviada quase diariamente pela administradora da dependência. Este método, pela quantidade de vezes que foi mencionado e pelos depoimentos de alguns dos entrevistados, parece assumir um papel muito importante para a disseminação de informações a respeito das metas da agência. Neste sentido, o tipo de informação divulgada praticada pelo administrador da agência, vai ao encontro das afirmações de Brum (2010) sobre o tema, que enfatiza que o líder deve identificar as necessidades de informação de seus funcionários e disseminá-la de forma adequada. Todos os integrantes do grupo Comissionados 8h mencionaram também a intranet como uma das formas pelas quais se atualizam a respeito das metas e objetivos organizacionais.

Sobre o nível de conhecimento individual a respeito de produtos e serviços, tanto o grupo Escriturários 6h quanto o grupo Comissionados 6h indicaram como sendo insuficiente para o pleno atingimento das metas. A maioria dos componentes destes dois grupos gostaria de aprender mais, mas menciona a falta de tempo como empecilho. Um dos membros do grupo Comissionados 6h disse: “Quando quero saber alguma coisa mais específica entro na intranet, nos normativos, mas o tempo é curto... seria bom um curso específico para cada produto”. O grupo Comissionados 8h julga seu nível de conhecimento suficiente. Um de seus membros afirmou: “Os produtos evoluem muito rápido, mudam muito rápido. Basicamente, eu conheço a estrutura de quase todos os produtos. Mas nas contratações todos temos que ler as instruções. Todos os dias você tem que buscar uma informação”. Outro componente deste grupo ainda menciona sobre o objetivo do banco ao capacitar o funcionário sobre produtos e serviços: “O banco informa a respeito de produtos, objetivando metas, não aperfeiçoamento de funcionário”.

Os entrevistados foram questionados sobre a perda de alguma chance de venda por falta de informação relativa a algum produto ou serviço específico. Os grupos Comissionados 6h e Comissionados 8h informaram que já perderam vendas por falta de informação, afirmando ainda que na ocasião o cliente não comprou porque não sentiu segurança ao questionar sobre o produto. Um dos membros do grupo Comissionados 8h disse: “Muitos produtos são vendidos eventualmente e outros são complexos e o próprio banco não disponibiliza de maneira fácil a informação”, segundo o mesmo entrevistado, “o banco não quer mais um especialista em determinado produto, mas sim que saiba um pouco de tudo, mas muitas vezes informações mais detalhadas são necessárias”. Mais uma vez, a ideia de um funcionário especialista em um determinado produto foi bastante mencionada. O grupo

Escriturários 6h afirmou que nunca perdeu vendas por falta de conhecimento. Um de seus membros sintetiza a ideia presente em todos os entrevistados: “Quando não sei, repasso para algum gerente”.

Ao serem questionados a respeito dos instrumentos de comunicação interna do Banco Alfa que permitem um retorno das informações (*feedback*) do funcionário para o banco, dois dos cinco membros do grupo Escriturários 6h mencionaram dois instrumentos diferentes, são eles: ouvidoria e pesquisas, mas nenhum deles utilizou de forma efetiva qualquer um destes veículos. O grupo Comissionados 6h disse que não conhece qualquer veículo que funcione efetivamente neste sentido, um deles ainda afirmou: “Uma vez mandei sugestões escritas para uma diretoria, via papel mesmo, mas nunca tive resposta”. O grupo Comissionados 8h foi o que mais mencionou veículos, os principais são a ouvidoria interna e pesquisas de satisfação, no entanto, nenhum funcionário utilizou efetivamente qualquer um deles. Os motivos, segundo estes funcionários, são a falta de divulgação e incentivos, por parte do banco, à utilização destes veículos, além da descrença de que os mesmos funcionam. Segundo um dos membros deste último grupo, “Os funcionários criaram uma imagem, por experiência com as centrais de atendimento internas sobre dúvidas a respeito de produtos, que as informações prestadas não serão tratadas como deveriam”. Segundo os estudos de Bekin (2004) e Cerqueira (2005), abordados no capítulo de fundamentação teórica, a comunicação unilateral é somente uma exposição dos fatos, para que a empresa tenha os resultados esperados, precisa da opinião dos colaboradores, incentivando-os a contribuírem, o que, na percepção dos funcionários da agência Guaporé, estaria sendo negligenciado por parte do Banco Alfa.

Sobre a suficiência destes veículos, todos os grupos são uníssomos em afirmar que não são e que o Banco Alfa tem muito a melhorar neste sentido. Segundo um dos membros do grupo Comissionados 8h, “tudo pode ser melhorado, o banco tem muitas realidades diferentes... penso que determinados níveis poderiam dar sim informações para o banco basear-se ao elaborar seu orçamento anual”. O Banco Alfa, apesar de disponibilizar veículos que permitem a comunicação em um sentido duplo, aparentemente, não o faz de forma suficiente e, de acordo com a opinião de seus funcionários lotados na agência Guaporé, parece não estimular a utilização deles e conseqüentemente a participação dos colaboradores, deixando de levar em consideração informações importantes a respeito de clientes e processos e vai contra ao que Bekin (2004) e Cerqueira (2005) afirmam quando se trata de comunicação interna. Ambos concordam que sem *feedback* não há comunicação interna, mas sim mera exposição de informação, que não gera comprometimento.

Ao serem indagados sobre a importância do banco “ouvir” seus funcionários, todos os grupos julgam de grande importância este tipo de comunicação. Um dos membros do grupo Escriturários 6h afirmou: “É importante porque quem lida no dia-a-dia, com o trabalho, tem informações mais precisas, mas o banco não dá muito valor a isso”. Um dos membros do grupo Comissionados 8h menciona que “neste ponto o banco peca. O funcionário, a agência tem que fazer o que o banco determina, o banco não ouve quem está próximo ao cliente: a base”. Segundo outro membro deste grupo, “seria importante principalmente no sentido de melhorar nossos processos. Hoje o mercado é muito mais dinâmico, e nosso processo é muito burocratizado. Se o banco ouvisse os funcionários nesse sentido, a melhora seria grande e o estresse seria reduzido. Precisaria que lá houvessem pessoas realmente focadas em resolver os problemas da agência. O banco deveria tratar os seus processos do mesmo jeito que sabe cobrar as metas”.

A respeito da motivação pessoal pela busca de informações a sobre seu trabalho, o grupo Escriturários 6h afirmou que se sente motivado, principalmente porque a maioria tem pouco tempo de banco e estão aprendendo sobre os produtos e serviços ainda, buscando promoções. Os membros do grupo Comissionados 6h concordam em afirmar que não se sentem motivados, e a razão é a falta de tempo para a busca de informações. Um dos membros deste grupo afirmou: “Eu estou numa situação difícil. No caixa não há tempo para se atualizar, acaba limitando a evolução na carreira”. No grupo Comissionados 8h, dos sete entrevistados, cinco afirmam que estão motivados a buscar cada vez mais informações. Segundo um destes membros, “para crescer no banco, informações são essenciais”.

A respeito da motivação pessoal para auxiliar o Banco Alfa e a agência Guaporé a atingir seus objetivos organizacionais, o grupo Escriturários 6h afirmou estar motivado, pelo mesmo motivo citado na questão anterior, que é o anseio de crescer na carreira de bancário. Já o grupo Comissionados 6h é unânime em afirmar que não se sente motivado neste sentido. Segundo um de seus membros, “no caixa não há reconhecimento. Você tem um volume enorme de trabalho e se não vende algum produto, não é reconhecido, independente do número de autenticações que você fez no dia”. No grupo Comissionados 8h, quatro entrevistados sentem-se motivados, os outros três não. Dentre os motivados, um de seus membros afirmou: “Dependo profissionalmente e financeiramente do banco, preciso ajudá-lo a atingir seus objetivos para atingir os meus também”. Segundo um dos funcionários que não se sentem motivados: “O volume de trabalho é excessivo, não consigo solucionar os problemas dos clientes e muito menos gerenciar minha carteira. A pilha de serviço aumenta, não adianta fazer planejamento”. Outro, pertencente a este grupo, afirmou que “a falta de

motivação vem da desorganização, o banco hoje é uma empresa desorganizada, não há planejamento, somente imediatismo, não há como programar as atividades do dia”.

Para Brum (2010), a motivação é possibilitada através do sentimento do funcionário em sentir-se importante para a organização e, para que isto aconteça, uma base de informações organizacionais integrada é fundamental. A respeito deste papel da informação e da comunicação interna na motivação dos funcionários, os grupos Escriturários 6h e Comissionados 6h concordam que exercem papel importantíssimo na motivação dos funcionários em geral, segundo um dos membros do grupo Escriturários 6h, “a comunicação interna é fundamental para se ter harmonia dentro da equipe, a motivação vem disso também... a informação, no banco, está direcionada para as metas, e informação sobre o que se precisa fazer é primordial”. Outro dos membros deste grupo, afirmou que “quanto mais a empresa municia o funcionário de informações, mais motivado ele se sente. A comunicação é tudo. Até mesmo na família, onde não há diálogo, há problemas”. Segundo um dos membros do grupo Comissionados 6h, “a comunicação interna ajuda bastante, pois o primordial é você saber fazer, sem saber não há motivação, o funcionário se sente frustrado”. Para o grupo Comissionados 8h a informação é importante para a motivação, mas não é determinante, junto à informação deve vir o reconhecimento em forma de promoções e retorno financeiro. Segundo um dos membros deste grupo, “não adianta o melhor modelo de comunicação interna e faltar outros fatores”. Essas opiniões estão em consonância com a literatura. Sobre esse aspecto, Cerqueira (2005) afirmou que os incentivos financeiros são temporários e podem gerar desmotivação quando estes não são mais oferecidos, já Bekin (2004) afirma que motivação vem do reconhecimento do trabalho e valorização do indivíduo, que ocorre tanto na valorização de suas opiniões quanto no reconhecimento financeiro. Outro dos membros deste grupo: “A informação é um dos aspectos essenciais, sem informações, você trabalha no escuro. Para trabalhar precisamos do maior número de informações possíveis, sobre objetivos, metas, resultados, coisas boas, lançamentos...”.

Sobre a opinião a respeito da comunicação interna do Banco Alfa, de forma geral, e de sua importância para o banco, os grupos mencionaram, entre outros, características como suficiente, eficaz e de extrema importância. Segundo um dos membros do grupo Comissionados 8h, sobre a importância da informação no Banco Alfa, “a informação dentro do banco é como a munição para os soldados na guerra”. No entanto, alguns entrevistados acrescentaram que, muitas vezes, a quantidade de informações é demasiada, outras vezes as informações são repetidas.

Todos os entrevistados foram incentivados a dar opiniões para a melhoria do fluxo de informações dentro do Banco Alfa através de sua comunicação interna. Os grupos Escriturários 6h e Comissionados 6h sugeriram, principalmente, simplificação das informações, melhorias na ferramenta de busca dos normativos e no tempo que as informações ficam disponíveis aos funcionários que trabalham seis horas diárias, ou seja, a principal reivindicação destes funcionários é que as informações do correio corporativo, principal instrumento de comunicação interna, pudessem ser acessadas fora de sua jornada de trabalho, em casa ou no próprio banco. Já o grupo Comissionados 8h deu opiniões mais diversificadas, como o incentivo à utilização do canal de televisão corporativo, com mais praticidade neste veículo; condensar o número de veículos de informação; utilização de instrumentos específicos para produtos diferentes e dispensar maior importância às opiniões do funcionalismo.

O quadro abaixo apresenta um resumo dos resultados obtidos nas entrevistas, divididos através dos grupos caracterizados no início deste capítulo:

Perguntas:	Grupo Escriturários 6h (05 entrevistados)	Grupo Comissionados 6h (03 entrevistados)	Grupo Comissionados 8h (07 entrevistados)
Quais os instrumentos de comunicação interna do Banco Alfa?	Média de indicações: 03	Média de indicações: 04	Média de indicações: 05
	Mais mencionado: Correio corporativo (todos)	Mais mencionados: Correio corporativo, intranet e reuniões (todos)	Mais mencionados: Correio corporativo e intranet (todos)
Qual é o instrumento mais importante?	Correio corporativo, pelo contado direto (todos)	Correio corporativo, pela facilidade e rapidez (todos)	Correio corporativo, pela estabilidade, confiabilidade e facilidade (todos)
Qual a frequência de acesso?	02 vezes ao dia	03 vezes por semana, nos dias em que dá tempo, em virtude das autenticações	Mais de 03 vezes ao dia, para 04 deles, faz parte da rotina
Em qual parte da jornada em que são acessados	Início da jornada e final da jornada (todos)	Final da jornada, nos dias em que há tempo (todos)	Início da jornada, volta do almoço e final da jornada (todos)
Qual o melhor horário para acessar?	Início do dia, pois há informações sobre o que precisa fazer durante o dia (todos)	Início do dia, pois é possível saber se algum procedimento foi alterado (todos)	Início do dia, pois fica informado das alterações e metas para repassar aos subordinados (todos)
As informações sobre metas são consideradas suficientes?	Sim, mas o treinamento poderia ser mais enfático neste sentido (04)	Sim, mas não é possível acessar devido ao tempo (todos)	Sim, às vezes é demasiada (06)

Continua...

Continuação...

O conhecimento a respeito dos objetivos do Banco é suficiente?	Sim, mas poderia ser melhorado (03)	Não, não há tempo de procurar informações (03)	Sim, faz parte do trabalho atualizar-se a respeito das metas (todos)
Como toma conhecimento a respeito dos objetivos?	Correio corporativo, através das mensagens particulares do administrador (todos)	Correio corporativo, através das mensagens particulares do administrador (todos)	Correio corporativo e intranet, através das atualizações diárias do sistema e correio pessoal do administrador (todos)
As informações sobre produtos e serviços são suficientes para o atingimento das metas?	Não, falta tempo para aprender tudo (03)	Não, pois não há tempo para procurar informações sobre os produtos (todos)	Sim, contudo, alguns produtos são muito complexos (06)
Perdeu alguma venda por falta de informação?	Não (todos), repassaram (todos)	Sim, cliente não sentiu confiança (todos)	Sim, cliente não sentiu confiança (06)
Quais os instrumentos do banco que permitem comunicação em dois sentidos (feedback)?	Mencionados: 02, ouvidoria e pesquisas	Mencionados: Nenhum	Mencionados: 04, destacando-se ouvidoria e pesquisas
Já acessou algum destes instrumentos?	Não (todos)	Não (todos)	Não (todos)
Os instrumentos para o retorno das informações, são suficientes?	Não, não são incentivados a utilizar os que existem (todos)	Não, o banco não incentiva e não conhecem estes veículos (todos)	Não, não são incentivados a utilizar os que existem (todos)
É importante este tipo de comunicação de duplo sentido?	Sim, o banco deveria ouvir quem lida dia-a-dia com os clientes (todos)	Sim (todos)	Sim, o banco deveria ouvir quem está perto do cliente e quem operacionaliza (todos)
Sente-se motivado para buscar informações?	Sim, pouco tempo no banco, muito a aprender (04)	Não, pela falta de tempo (todos)	Sim, quanto mais conhecimento, maiores chances de crescer na carreira (05)
Sente-se motivado a ajudar o banco a alcançar seus objetivos?	Sim, objetivando crescer na carreira (04)	Não, desmotivados pela falta de reconhecimento em sua função (todos)	Sim, dependem do banco, procuram melhores cargos (04)
A comunicação interna é importante para a motivação dos funcionários?	Sim, sem harmonia e bom clima, não há motivação (04)	Sim, não há motivação sem informação (todos)	Sim, é importante mas não é determinante (06)
Opinião geral sobre a comunicação interna do banco	Suficiente, importante	Importante, eficiente	Eficiente, demasiada
Sugestões para melhoria	Tempo de acesso, ferramenta de busca e simplificação das informações	Tempo de acesso e simplificação das informações	Diminuição do número de canais, filtro de informações, maior utilização da TV corporativa, funcionários especialistas em produtos.

Quadro 1: Resumo dos resultados

Fonte: Pesquisa do próprio autor

Elucidando o que foi proposto pelos objetivos específicos deste estudo, na opinião dos funcionários, as informações obtidas através da comunicação interna sobre metas organizacionais, produtos e serviços é considerada suficiente, salvo para o grupo

Comissionados 6h, que pensa o oposto a respeito disso, o que pode explicar a falta de motivação percebida por eles mesmos. Mas apesar do volume de informações ser considerado suficiente, alguns funcionários afirmaram não possuir um nível de conhecimento satisfatório a respeito de objetivos, produtos e serviços. A razão para isso, segundo eles, é a falta de tempo para acessar os veículos de comunicação interna do banco.

Outro aspecto que pode ser importante na desmotivação percebida pelos membros do grupo Comissionados 6h é a frequência de acesso às informações organizacionais, pois, aparentemente, há uma relação direta entre a frequência de acesso dos funcionários aos instrumentos de comunicação interna e a motivação dos mesmos, tendo em vista que os funcionários que menos acessam estes instrumentos são os que apresentam mais respostas negativas em relação à sua motivação. Parece haver também relação entre a carga horária diária de trabalho do funcionário e a frequência de acesso aos veículos de comunicação interna do Banco Alfa, tendo em vista que todos os colaboradores de jornada diária de oito horas, independentemente do cargo, acessam mais de três vezes ao dia estes instrumentos. Contudo, entre os funcionários que tem jornada diária de trabalho de seis horas, o cargo ocupado pelo funcionário exerce também grande influência, pois os que fazem parte do grupo Comissionados 6h acessa os instrumentos de comunicação interna, em média, menos de uma vez por dia, tendo, aparentemente, relação com a motivação destes colaboradores.

Os funcionários parecem não ser estimulados a usar os instrumentos de comunicação interna que permitem um fluxo de informações de duplo sentido, ou seja, da empresa para o funcionário e vice-versa e, provavelmente por isso, nenhum destes colaboradores tenha utilizado efetivamente qualquer destes instrumentos e são poucos os que conhecem os mesmos.

De acordo com as opiniões de todos os entrevistados, a comunicação interna e a informação organizacional parecem assumir grande importância dentro da agência, uma vez que todos manifestaram a ideia de que os funcionários precisam ser “municados” de informação para que suas tarefas sejam executadas satisfatoriamente. Ainda segundo eles, o Banco Alfa poderia melhorar o processo de comunicação interna, principalmente através de uma disponibilização de informações aos funcionários fora da jornada de trabalho, da simplificação das informações contidas nas mensagens e através do uso mais efetivo de alguns canais como a TV corporativa.

Respondendo ao objetivo principal deste estudo, de forma generalizada, a comunicação interna parece exercer um papel importante na motivação dos funcionários da agência Guaporé, tendo em vista que aqueles funcionários que tem mais contato com os

veículos de comunicação percebem-se mais motivados e informados a respeito dos objetivos organizacionais e de suas tarefas, considerando estes como fontes importantes para seu desenvolvimento como funcionários, convergindo com os estudos de Bekin (2004), Cerqueira (2005) e Brum (2010) a este respeito, conforme apresentado no capítulo de fundamentação teórica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho, de acordo com o exposto na sua introdução, era investigar se a comunicação interna, como uma das principais ferramentas de endomarketing, exerce influência na motivação dos funcionários da agência Guaporé do Banco Alfa, conforme percepções dos próprios colaboradores.

As entrevistas realizadas indicam que há uma grande diferença no que se refere à frequência de acesso dos funcionários aos veículos de comunicação interna e, conseqüentemente, à informação. Os funcionários que mais acessam estes instrumentos, independentemente do cargo que ocupam, são aqueles que tem uma carga horária diária de trabalho de oito horas. Dentre os funcionários de jornada diária de seis horas, aqueles que ocupam o cargo de caixa, acessam, em média, menos de uma vez por dia estes instrumentos, enquanto os escriturários acessam duas vezes ao dia. Essa diferença, principalmente no caso dos caixas, parece influenciar negativamente na motivação destes funcionários, bem como no fluxo de informações dentro da agência. Em contra partida, os colaboradores que tem acesso mais frequente aos veículos de comunicação interna apresentam, aparentemente, mais motivação, tanto para a busca de mais informações quanto para almejar cargos mais elevados na hierarquia organizacional e para o atingimento das metas organizacionais.

Outro aspecto interessante que pode ser observado nas entrevistas é que, apesar de o Banco Alfa disponibilizar variados instrumentos de comunicação interna, os mais lembrados e mais utilizados são apenas o correio corporativo e intranet, sendo que o primeiro é tido por todos os funcionários como o mais importante e mais efetivo e, ainda segundo eles, os principais motivos são o contado direto com o sistema no qual o correio corporativo está inserido, conferindo facilidade ao acesso.

O volume de informações a respeito de objetivos, produtos e serviços do Banco Alfa é considerada, por todos os grupos, suficiente. No entanto, a respeito do conhecimento individual sobre estes aspectos, os funcionários com jornada diária de trabalho de seis horas consideram, de maneira geral, insuficiente, devido, principalmente, à falta de tempo para acessar os veículos de comunicação interna. Já os funcionários com jornada diária de trabalho de oito horas, reconhecem a necessidade de aprofundar estes conhecimentos, mas consideram seu nível de informações satisfatório.

Verificou-se, através das entrevistas, que os funcionários da agência Guaporé atribuem grande importância à comunicação interna praticada pelo Banco Alfa, considerando-a eficaz e

tendo esta como elemento fundamental à capacitação dos colaboradores, à harmonia dentro da agência e ao atingimento dos objetivos organizacionais. Surgiram ainda sugestões para melhoria desta comunicação, principalmente no que tange à disponibilidade e tempo de acesso, simplificação das informações e utilização mais eficiente de veículos como a TV corporativa.

O estudo também parece indicar que os veículos de comunicação interna que o Banco Alfa disponibiliza para “ouvir” seus colaboradores não são divulgados. O que pode explicar a insatisfação dos funcionários a respeito da suficiência destes veículos, o desconhecimento, por parte de alguns, da existência dos mesmos, a desconfiança dos colaboradores a respeito do tratamento de suas opiniões por parte do banco quando estes canais são acessados e a consequente não utilização destes. Essa aparente falta de incentivo ao uso de canais de comunicação interna que permita a informação em um sentido duplo, pode prejudicar o comprometimento do funcionário para com os objetivos organizacionais, pois, de acordo com Bekin (2004) e Cerqueira (2005), o comprometimento é atingido se o colaborador se sentir parte do processo, parte da empresa.

Levando-se em consideração os resultados observados, pode-se dizer que os objetivos propostos na introdução deste trabalho foram atingidos, possibilitando uma visão geral, segundo as percepções dos próprios funcionários, a respeito da comunicação interna da agência Guaporé do Banco Alfa e a contribuição desta para sua motivação.

A principal limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo foi o tempo como funcionário do banco e da agência de alguns dos entrevistados. Cinco colaboradores estavam há menos de 3 meses lotados na agência Guaporé e destes, três tinham menos de 3 meses de experiência como funcionários do Banco Alfa, o que comprometeu a profundidade das entrevistas.

Uma segunda limitação foi o envolvimento do autor do presente trabalho com a empresa e a agência objeto de estudo, onde trabalhou durante 5 anos, o que pode fazer com que parte de suas impressões pessoais interfiram na conclusão do trabalho.

Outra limitação encontrada diz respeito à literatura acerca do tema endomarketing. São poucos os autores nacionais e as obras publicadas, fazendo com que a pesquisa teórica se restrinja a pesquisas e trabalhos de conclusão sobre o tema e a obras diferentes dos mesmos autores.

Como sugestões de melhoria da comunicação interna do Banco Alfa, que é uma das justificativas para a realização deste estudo, pode-se citar, como indicado por alguns funcionários, a utilização mais frequente e efetiva do canal de TV corporativo, uma vez que

este é um canal de grande poder, que já existe, e que poderia ser utilizado para ministrar cursos a respeito de produtos específicos. Outra sugestão é a disponibilidade de informações organizacionais fora da jornada de trabalho do funcionário, mesmo que seja interno na agência, assim, atenderia à necessidade de informações dos colaboradores com jornada de trabalho diária de seis horas, que tem interesse em buscar informações, mas que não tem tempo suficiente para acessar os veículos de comunicação interna. Esta sugestão atenderia também aos caixas da agência que, devido à natureza de sua função, não conseguem acessar informações que seriam importantíssimas para suas atividades e sua carreira, gerando falta de motivação e, possivelmente, comprometendo o resultado econômico da agência. Este último aspecto, a influência da falta de informação dos caixas para o resultado organizacional, pode ser objeto de estudo para uma nova pesquisa.

Outra sugestão de melhoria é o incentivo, por parte do Banco Alfa, da utilização dos canais de comunicação interna que permitem a troca de informações em um duplo sentido, ou seja, do banco para o funcionário e vice-versa, bem como a valorização das informações coletadas dos colaboradores nestes canais, pois estes são os que estão em contato direto com o cliente externo.

Essa medida faria com que os funcionários se sentissem valorizados, inseridos na tomada de decisões e identificados com a organização, gerando uma maior motivação, comprometimento destes para com os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, melhores resultados para o Banco Alfa, tanto em termos financeiros quanto de qualidade de informação e fidelização de clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no Curso de Administração**. 3. ed. rev. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso**. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. 1. ed. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

DELLAGNELO, Eloise H. L.; SILVA, Rosemeri C. **Análise de Conteúdo e sua Aplicação em Pesquisa na Administração**. Em: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (org). **Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FRAGA, Marco A. V. F. **O Endomarketing Atuando na Busca Pela Excelência no Atendimento da Caixa Econômica Federal AG Igará/RS**. 55 f. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, Simone C. **Endomarketing: a Influência de suas Práticas junto ao Público Interno do Banco do Brasil na Busca do Acompanhamento da Dinâmica Organizacional**. 40 f. Dissertação (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MATOS, Ana M.; SOARES, Mônica F.; FRAGA, Tânia. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. 56 f. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SEIXAS, Eduardo. **Avaliação das ações de endomarketing da BV Financeira S/A Crédito, Financiamento e Investimento**. 84 f. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. 3. reimpr. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Marcos M. **O Endomarketing como Requisito Potencializador no Relacionamento Interno: O Caso Hospital de Olhos Beira Rio**. 71 f. Relatório de Estágio (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências administrativas e Contábeis, Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008.

SUSIN, Leandro J. **Endomarketing: Um Estudo de Caso na Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil**. 161 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TRINDADE, Marcone A. **Endomarketing como Vantagem Competitiva: A Relação de Troca Interna como Fonte de Geração de Valor para o Cliente Externo, na Percepção da Organização e dos Empregados**. 195 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ZIMMERMANN, Carlos H. **Endomarketing Socioambiental e Responsabilidade Social Corporativa no Banco Bradesco S/A Agência Itajaí Centro-SC**. 85 f. Trabalho de Conclusão de Estágio – Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Quais são os instrumentos ou formas de comunicação interna utilizados pelo Banco Alfa?
2. Quais dos instrumentos de comunicação interna utilizados pelo Banco Alfa você considera mais importantes? Por quê?
3. Com qual frequência você acessa os instrumentos citados na questão anterior?
4. Em qual parte de sua jornada de trabalho eles são acessados?
5. Na sua opinião, qual seria o melhor horário para acessá-los?
6. As informações recebidas, através desses instrumentos, sobre as metas e objetivos organizacionais são suficientes? Justifique.
7. Você considera o seu nível de conhecimento a respeito das metas e objetivos do banco suficiente? Por quê? De que forma você tomou conhecimento destas metas e objetivos?
8. As informações recebidas a respeito dos produtos e serviços oferecidos pelo banco são suficientes para a execução de suas tarefas e atingimento de suas metas?
9. Você, alguma vez, já sentiu que perdeu uma oportunidade de venda por falta de conhecimento a respeito do produto ofertado/demandado?
10. Os instrumentos de comunicação interna utilizados pelo banco permitem uma comunicação de dois sentidos, ou seja, do banco para o funcionário e do funcionário para o banco (feedback)? Quais seriam eles?
11. Você considera os instrumentos de comunicação interna disponibilizados pelo banco para retorno das opiniões dos funcionários suficientes? Justifique.
12. Você se sente motivado a aprender cada vez mais e buscar informações sobre os objetivos e produtos do banco? Por quê?
13. Você se sente motivado a ajudar o banco a alcançar seus objetivos organizacionais? A comunicação interna exerce alguma influência nesta motivação?
14. Qual é a sua opinião sobre a comunicação interna do banco de forma geral (sem analisar algum instrumento específico)? Você acha que ela é importante? Por quê?
15. Quais sugestões você daria para melhorar a comunicação interna do banco e de sua agência?

Dados de Identificação:

Sexo: _____

Idade: _____

Tempo de Banco: _____

Cargo: _____

Escolaridade: _____