

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

ANA LUCIA SÁ EARP FRANCO GONÇALVES

**ENDOMARKETING NO BANCO ALFA: ANÁLISE DA
ACEITABILIDADE DOS COLABORADORES PÓS IMPLEMENTAÇÃO
DO PROGRAMA BETA**

Curitiba

2011

ANA LUCIA SÁ EARP FRANCO GONÇALVES

**ENDOMARKETING NO BANCO ALFA: ANÁLISE DA
ACEITABILIDADE DOS COLABORADORES PÓS IMPLEMENTAÇÃO
DO PROGRAMA BETA**

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

Orientador: Martin De La Martinière Petroll

Curitiba

2011

ANA LUCIA SÁ EARP FRANCO GONÇALVES

**ENDOMARKETING NO BANCO ALFA: ANÁLISE DA
ACEITABILIDADE DOS COLABORADORES PÓS IMPLEMENTAÇÃO
DO PROGRAMA BETA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em XX de Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Daniela Callegaro de Menezes

Prof. Martin De La Martinière Petroll

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso apresenta como tema "Endomarketing no Banco Alfa: Análise da aceitabilidade pós implementação do Programa Beta". Apresenta como problema o seguinte questionamento: Houve mudanças significativas em pró da qualidade de vida dos colaboradores após a implementação do programa Beta no Banco Alfa? Com base nesta problemática traçou-se o seguinte objetivo geral: Analisar o grau de satisfação e perspectiva dos colaboradores da agência investigada após a implementação do programa Beta. O Programa Beta é praticamente recém nascido, e teve que ser implementado aos poucos em cada estado. As agências bancárias em cada estado do Brasil possuem características diferentes com situações diferentes. Portanto, o programa foi bem aceito por uns e pouco por outros. Sua finalidade era única, melhorar o atendimento e aumentar o número de clientes. No entanto, muitos colaboradores tiveram que ser remanejados em vista de poder continuar recebendo o mesmo ordenado de função comissionada. Verificou-se através deste estudo de caso, de abordagem qualitativa que pouco mudou para o cliente interno. Muitos mostraram insatisfação com o trabalho e que após a implementação do programa, poucos colaboradores mudaram de cargo e que os programas de endomarketing do Banco Alfa não motivam seus colaboradores.

Palavras-chave: Marketing; Endomarketing; Marketing bancário.

DEDICATÓRIA

Ao meu marido e meu filho, pela paciência e compreensão da minha ausência durante o curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Banco do Brasil que me proporcionou este curso, e acreditou no meu aprimoramento, contribuindo para o meu crescimento profissional e pessoal.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela condição de oferecer um Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros na modalidade Ensino a Distância, o que facilitou muito a minha participação.

Agradeço ao meu filho Luiz Guilherme, que apesar de ser uma criança, comportou-se como um adulto, entendendo minha ausência em muitos finais de semana e programas familiares.

Ao meu marido Luiz César, que me apoiou o tempo todo e entendeu meu nervosismo para concluir este trabalho, fazendo muitas vezes o papel de pai, mãe, dona de casa, sempre de bom humor, para que eu me sentisse tranquila e pudesse me dedicar ao meu estudo.

E ao meu tutor, Martin Petroll, que me orientou, questionou e juntos pudemos chegar a este resultado.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos colaboradores.....	34
Gráfico 2: Idade dos colaboradores.....	35
Gráfico 3: Grau de Instrução.....	35
Gráfico 4: Tempo de serviço na empresa.....	36
Gráfico 5: Segmento de atuação.....	36
Gráfico 6: Cargo ou ocupação do momento.....	37
Gráfico 7: Cargo do colaborador antes do Programa.....	37
Gráfico 8: Avaliação dos colaboradores quanto à influência do trabalho após a implementação do radar de atendimento.....	38
Gráfico 9: Avaliação dos colaboradores sobre as novas instalações físicas.....	40
Gráfico 10: Oportunidade de crescimento após a implementação do Programa Alfa.....	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	QUADRO TEÓRICO	11
2.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS DE MARKETING	12
2.2	MARKETING DE SERVIÇO	13
2.3	MARKETING BANCÁRIO	15
2.4	ENDOMARKETING	17
2.5	AUTOMAÇÃO BANCÁRIA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1	DESCRIÇÃO DO PROGRAMA BETA DO BANCO ALFA	29
3.2	DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING DO BANCO ALFA	30
3.3	TIPO DE PESQUISA	30
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31
3.5	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	31
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	32
3.7	ASPECTOS ÉTICOS	32
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	34
4.2	AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O PROGRAMA ALFA	38
4.3	GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	41
4.4	VISÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROGRAMA ALFA	46
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	56
	ANEXOS	59

1 INTRODUÇÃO

Na década de 80, o cliente só se relacionava com o Banco Alfa através de um único canal: a agência. Os funcionários tinham total domínio desse relacionamento, conheciam melhor os seus clientes, no entanto, o cliente tinha dificuldade com as transações bancárias.

Salinas (2011) salienta que o Banco Alfa foi o primeiro banco a adotar o sistema de transação *on-line*. Nos anos 80 os clientes só podiam ser atendidos em sua agência de origem. Neste período, saques, débitos, depósitos e pagamentos eram registrados manualmente durante o expediente. Havia uma ficha específica para anotar as movimentações de cada cliente e a noite era processada nas agências, aos poucos estes dados foram armazenados em Centros de Processamento de Dados com o qual eram distribuídos pelo país, no entanto o custo com transporte era muito alto.

Em 1994, com o fim da inflação, ficou evidente para a indústria financeira a necessidade de se investir em tecnologia da informação e ampliar a estrutura de canais de auto-atendimento, como forma de ganhar em eficiência e manter a rentabilidade que havia durante o processo inflacionário. O cenário econômico, aliado às mudanças ocorridas no setor de tecnologia da informação, que demonstrava uma capacidade de inovação e de expansão de seus serviços muito grandes, levaram os bancos a investir na implantação de um amplo modelo auto-atendimento por meio de máquinas distribuídas pelo país. Surgiram, assim, as salas de auto-atendimento e o conceito de atendimento bancário mudou para uma realidade de 24 horas por sete dias da semana. Com isso, a tecnologia que dava suporte a esse atendimento também evoluiu, pois até essa nova realidade, o sistema tecnológico estava preparado para operar *on-line* apenas durante o horário de expediente bancário. Com o tempo, os bancos, por uma questão de segurança do cliente, resolveram limitar esse atendimento no período noturno a um número restrito de pontos. (SALINAS, 2011).

Atualmente o Banco Alfa possui mais de 50 milhões de clientes, batendo o recorde histórico de lucro, é líder em crédito e adquiriu novos bancos. Esses números que continuam crescendo são extremamente promissores, entretanto impõem cada vez mais desafios para o relacionamento com cliente.

Segundo o analista da Diretoria de Clientes do Banco Alfa, foi feito um

levantamento dos pontos fortes, fracos, das ameaças e oportunidades do mercado, onde foram levantados os seguintes dados (palestra para curso interno do Banco, ocorrido em 29/08/2011): Como pontos fortes enfatizaram-se a capilaridade da rede de atendimento, os produtos e serviços competitivos, os preços competitivos, a base de clientes robusta e a marca. Como pontos fracos destacaram-se o baixo conhecimento do cliente, a dinâmica de vendas, o acompanhamento das vendas e a concentração da rentabilidade em poucos clientes.

Como oportunidades foram levantadas a ascensão das classes sociais (mobilidade), a rentabilização da base de clientes e a diferenciação pelo atendimento e como principais ameaças delimitaram-se a concentração bancária, a comoditação da indústria bancária e o consumidores mais exigentes.

O que vinha dando certo passa a ter que acompanhar as mudanças do tempo e o crescimento do Banco e do mercado, para continuar dando certo. Partindo deste pressuposto criou-se em 2009 o Programa Beta. O programa tem como objetivo colocar em destaque a qualidade do atendimento e a rentabilização da carteira de clientes do Banco.

O Programa Beta é praticamente recém nascido, sendo implementado aos poucos em cada estado. Sua finalidade era única, melhorar o atendimento e aumentar o número de clientes. Trata-se de um programa de marketing de serviços que o Banco adotou para atingir esta meta. Teve que mobilizar boa parte de seu pessoal e praticamente mexer em sua estrutura funcional. Procurou-se desenvolver esta temática devido a certa rejeição por parte de seus colaboradores, que pode ser percebida pela investigadora uma vez que, faz parte deste quadro funcional. Buscou-se desta forma, verificar de maneira qualitativa a percepção destes, principalmente por se tratar de algo novo, o que sempre assusta.

Em resumo, as principais novidades advindas do projeto são: Mudanças no encarteiramento, com a criação do “Grupo Comercial” Pessoa Física e Jurídica, além de carteiras específicas voltadas ao Agronegócio; revisão da sistemática da Gestão de Desempenho por Competência – GDP; implantação de um plano de capacitação (com cursos auto-instrucionais) voltado aos vigilantes e telefonistas, com vistas à melhoria na qualidade de atendimento ao cliente em seu primeiro contato com o Banco; revisão das dotações e dos cargos comissionados das agências.

Após a implementação do Programa Beta, houve certa insatisfação por

parte de alguns colaboradores no momento de remanejar o pessoal. Muitos tiveram que se deslocar de suas cidades para manterem-se em cargos comissionados, garantindo a mesma remuneração. Muitas vagas foram abertas para contratação de novos funcionários recém admitidos e não comissionados, chamados de postos efetivos, com o objetivo de aumentar o número de funcionários que trabalhassem diretamente com o público.

O desenvolvimento deste estudo pauta-se em verificar se o objetivo do Programa Beta realmente atinge suas principais metas, tendo em vista certa incompatibilidade com os colaboradores do Banco Alfa. Portanto, este estudo justifica-se em conhecer melhor o programa e ao mesmo tempo perceber como os colaboradores estão vivenciando esta implementação.

Diante do exposto, surgiu o seguinte questionamento, o qual serviu como segmento chave para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso: Houve mudanças significativas em pró da qualidade de vida dos colaboradores após a implementação do programa Beta no Banco Alfa?

Corroborado com o problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral deste estudo analisar o grau de satisfação e perspectiva dos colaboradores da agência investigada após a implementação do programa Beta.

Em seguida traçaram-se os objetivos específicos:

- Descrever as metas e funcionalidade do Programa Beta, enfatizando o papel de seus colaboradores;
- Verificar a percepção dos colaboradores da agência com relação ao Programa Beta;
- Identificar as potencialidades do programa que instigue a motivação de seus colaboradores;
- Propor sugestões de melhoria do novo programa a fim de contribuir com a agência em estudo.

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos, sendo a primeira parte a introdução que tem o papel de descrever e explicar brevemente o que será tratado neste Trabalho de Conclusão de Curso. O segundo trata-se do quadro teórico, necessário para fundamentar o trabalho e dar suporte na análise dos resultados.

No terceiro capítulo buscou-se descrever o delineamento metodológico da pesquisa, com a descrição do tipo de pesquisa e abordagem adotada, assim como a

opção e definição da amostra, instrumento utilizado e sujeitos envolvidos na pesquisa. No quarto e último capítulo explanou-se os resultados com sua análise. Por fim, encontram-se as considerações finais com o qual relata o entendimento e as conclusões delimitadas pelo pesquisador.

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS DE MARKETING

Dentre as áreas do conhecimento humano, o marketing vem se firmando como uma das que mais atrai o interesse de empresários e gerentes de pequenas, médias e grandes empresas. Oriunda da Administração de Empresas, esta moderna ciência fascina por seu dinamismo, criatividade e contínua adaptação aos diversos cenários do "teatro" empresarial.

Dentre todas as inúmeras definições existentes para o marketing, Kotler (2000, p. 30), define como sendo um “processo social por meio do qual, pessoas e grupo de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Quando se usa uma definição gerencial, o marketing é freqüentemente descrito como a arte de vender produtos. Mas as pessoas se surpreendem quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de marketing.

Segundo Richers (2000, p.5), “marketing é a intenção de entender e atender o mercado”.

Las Casas define *marketing* como,

[...] a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2000, p.13).

Para Cobra (1993, p. 24), marketing é “uma forma de sentir o mercado e buscar desenvolver os produtos ou serviços que satisfaçam necessidades específicas”.

Segundo Kotler (1994, p. 25), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outro”. Mas a verdadeira busca do administrador baseia-se em atender o consumidor e suas expectativas,

necessidades e desejos, satisfações e insatisfações.

O marketing é uma função, dentre as demais atividades, compreendendo as ações necessárias a otimizar as inter-relações entre pessoas ou organizações com o objetivo de realizar a transferência de bens e a prestação de serviços de qualquer natureza identificando as tendências do cliente, prevendo suas expectativas, para atendê-lo satisfatoriamente.

Considerado como uma função específica, atualmente o marketing é uma forma de fazer negócios; não devendo ser confundido como uma nova campanha publicitária ou promoção de mês.

O marketing deve ser inserido na organização de forma a que todos os colaboradores e diretores, de uma maneira direta ou indireta, participem da construção do marketing da organização.

Levitt (1990) enfatiza a participação contínua e a importância do cliente. Defende a filosofia de que o marketing pode ser a condução de negócios das organizações e pode ser visto como uma busca da fidelização do cliente e, conseqüente sobrevivência das organizações em longo prazo, através de um enfoque de ação permanentemente voltado para solucionar as necessidades e desejos do consumidor.

De acordo com Denton (1990, p.41), “já que a maioria dos produtos é similar, o campo de batalha é serviço é através dos serviços que um negócio pode se diferenciar dos competidores”.

De maneira mais simples, o marketing supre as necessidades humanas e sociais através da troca de produtos e/ou serviços, fazendo a identificação da motivação e satisfação dos desejos dos consumidores, visando a lucratividade desse processo.

2.2 MARKETING DE SERVIÇO

Uma forma de serviço bem sucedida deve incluir uma percepção abrangente de qualidade através de uma imagem com o tempo. Faz-se então necessária a distinção entre qualidade técnica (capacidade de atender às expectativas do cliente) e qualidade de relação (modo pelo qual um serviço é

prestado). Segundo Las Casas (2006), os serviços representam umas das peças-chave da atual economia e são responsáveis por grande parte da criação de novos empregos.

Tobias (2003) ressalta que o setor de serviços inclui atividades tais como telecomunicações, transportadoras, hotéis, bancos, companhias de aviação, atividades normalmente desenvolvidas por grandes empresas, e ainda atividades tais como táxis, lavanderias, óticas, restaurantes, bares, casas de shows, lojas de *fast-foods*, planos de saúde, etc., em que muitos casos são administrados por empresas de porte médio ou pequeno.

De acordo com Rocha (2001, p.42): "A imagem do serviço é o resultado de uma série de ações de caráter contínuo por meio das quais uma organização procura conquistar compreensão, apoio e simpatia das pessoas com as quais estabelece relações."

A discussão de marketing em serviços se dá inicialmente fazendo-se a separação entre bens (tangíveis) e serviços (intangíveis), daí o surgimento da expressão Marketing de Serviços voltado para as empresas que não produzem bens. Porém a evolução das discussões sobre esta distinção de produtos nos levou a perceber que a separação entre as empresas produtoras de bens e empresas produtoras de serviços era muito simplória.

De acordo com Dias Júnior (2008), o desenvolvimento recente alimentou a demanda por conhecimento de marketing de serviços. Pode-se notar a ocorrência do enorme crescimento no número de empregos no setor de serviços e na contribuição desse setor para o produto interno bruto de muitos países.

De acordo com Blackwell *et al.* (2001), no ano de 2020, 90% da força de trabalho dos Estados Unidos estará empregada em serviços ou em indústrias relacionadas com serviços. A demanda por conhecimento em *marketing* de serviços também cresceu como resultado da desregulamentação de muitas empresas de serviços. Muitas dessas indústrias estão enfrentando situações em que a oferta excede a demanda, situações essas combinadas com novas e fortes pressões competitivas.

Bateson & Hoffman (2001, p.33), salientam que "é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto puro implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento produto

no serviço que o consumidor recebe."

Lethieri (2008, p.8) salienta que "o marketing de serviços determina o cliente como o centro de tudo, o foco para que se alcancem os objetivos e metas traçados pela organização." Segundo Kotler (1999, p.45): "Os profissionais de marketing precisam obter informações sobre o meio que os cerca, principalmente informações sobre clientes."

É relevante salientar que o cliente para as organizações é centro das ações. O nível de satisfação do cliente está diretamente ligado aos resultados a serem alcançados. Por um lado, o produto constitui um bem tangível, na medida em que a venda está associada ao mecanismo de satisfação do cliente na aquisição do bem, que hoje não se concentra somente no produto. Por outro, é neste momento que se considera um novo aspecto, o intangível, ou seja, a satisfação do cliente através da prestação de serviços, uma percepção além da aquisição material.

Prestar um serviço de qualidade constrói significativamente para os lucros da empresa, melhorando a eficácia do marketing e a eficiência do funcionamento. A confiabilidade do serviço também contribui com as demais eficiências operacionais, reduzindo a necessidade de refazer o serviço.

2.3 MARKETING BANCÁRIO

As empresas, apoiadas na tecnologia de informação, conseguem ofertar produtos e serviços customizados aos seus clientes, como um esforço para mantê-los. Outro aspecto é que, sendo as interações momentos importantes para a criação e/ou desenvolvimento de um relacionamento com o cliente, as empresas constantemente buscadas pelos clientes têm grandes oportunidades de estreitar os laços com os mesmos. Nesse contexto inserem-se os bancos.

Busca-se contextualizar nesse tópico, um breve conceito de marketing bancário e baseado na literatura investigada pode-se ter um pouco de acesso sobre o início da penetração do marketing nos bancos.

Lang (2007), diz que o mercado bancário por ser altamente competitivo, busca utilizar todas as ferramentas de marketing tendo em vista conhecer melhor o consumidor e desenvolver um diferencial mercadológico para atender as suas

necessidades.

De acordo com Gomes (2011), a inserção do marketing bancário deu-se através de um ambiente caracterizado por uma posição relativamente estável dos executivos, com os quais podiam tomar decisões autônomas sobre o produto, o lugar e o preço. O objetivo era encontrar uma organização edificada e preocupada com o exame e com a avaliação de riscos, limitados naturalmente as empresas, atividades que requeriam de fato, conhecimento especialmente bancário.

De acordo com Kotler (1998), as agências bancárias eram formadas em estilo pomposo, que impressionavam o público. Essa suntuosidade demonstrava o grau de importância transmitida ao cliente que ao procurar o banco justificava a sua necessidade de empréstimo parecendo estar pedindo um favor.

Com o passar do tempo, os bancos passaram a fazer muitas pesquisas de marketing para saber o que os clientes queriam. A mudança de postura em entrar definitivamente na era do marketing fez com que essas organizações passassem por um aprendizado lento do marketing bancário. (RIZZO, 2007).

Segundo Canto & Bouroche (1995 *apud* RIZZO, 2007), os bancos têm concentrado seus esforços de marketing nos seus clientes, nomeadamente através da disponibilização de novos produtos/serviços e do acesso a canais de distribuição alternativos.

Uma opção fortemente utilizada pelos bancos é o serviço on-line com os quais oferecem grandes benefícios aos compradores tais como: maior comodidade, pois os clientes não precisam lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasão emocionais; não precisam esperar em filas; conveniência, pois podem fazer comparações entre os concorrentes sem precisar sair de casa ou empresa.

Toledo (1978 *apud* LIMA, 2007) faz a seguinte consideração:

No Brasil, embora se possa contar com a transferência e a adaptação de tecnologia e de conhecimentos de marketing, muitos executivos de bancos e mesmo de empresas industriais costumam tomar como sinônimos marketing e comercialização. Acreditam que quase todos, conscientemente ou não, que sua verdadeira missão é produzir e conceber serviços ou agir de intermediários financeiros, enquanto que marketing (ou comercialização) refere-se apenas a algumas atividades necessárias para dirigir o fluxo de seus serviços para os clientes articulares institucionais.

As atuais tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das organizações

financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Segundo Cobra (2003, p.32), "dessa maneira, o marketing financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes."

A sobrevivência das instituições bancárias depende muito da sua habilidade em acrescentar valor e qualidade em seus serviços e produtos, aprofundar relacionamentos aproveitando-se de dois grandes trunfos: a confiabilidade e a capacidade de distribuição, além de utilizar a informática para conhecer seus consumidores.

Toledo (1993) salienta que, um departamento de marketing de um banco tem por objetivo assistir a presidência na preparação de decisões relativas às estratégias e políticas de desenvolvimento qualitativo e quantitativo dos recursos de marketing, e auxiliar os encarregados da gerência de linha na própria operacionalização das políticas, fornecendo-lhes, ainda, os meios necessários para tal.

Segundo Gay (2007), o esforço da área de marketing em uma instituição financeira vincula-se ao propósito central das atividades empresariais. A ocorrência de restrições legais e conjunturais, que limitam fortemente a liberdade de ação do banco e, a presença de características da demanda e da oferta que são peculiares aos serviços prestados pelo banco, são as justificativas para que se interprete o marketing bancário como um campo distinto e especial do marketing.

2.4 ENDOMARKETING

Para Brum (1998, p 11), "endomarketing, provém do grego e quer dizer: ação interior ou movimento para dentro. *Endomarketing* é, portanto, marketing para dentro". É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado.

O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa.

De acordo com Brum (1998, p.15):

O *Endomarketing* é uma decorrência da necessidade de motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

Bekin (2004, p.17), diz que o endomarketing pode ser definido como: “ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações ou empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Já Cerqueira (1999, p.34) define endomarketing como "um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permita a venda e consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa." É um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e, sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e para a sociedade. Tem como 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.

Pode-se dizer que é uma moderna concepção de *marketing* com ações voltadas para dentro da instituição e tem por alvo a construção de uma nova empresa comprometida com a excelência de qualidade, a partir da transformação do funcionário em cliente interno.

O marketing interno objetiva vender a empresa para o funcionário, a fim de elevar sua motivação e, por conseguinte, desenvolver uma equipe de trabalho unida e dinâmica, voltada para o consumidor dos produtos ou serviços.

Grönroos (1995, p.278), ressalta que o endomarketing constitui-se em "projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias."

Conforme já salientado, o objetivo do endomarketing é gerenciar o desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de

"marketeiros de plantão". Segundo Grönroos (1995, p.283), é acima de tudo "atrair bons empregados." Segundo o autor, quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa como empregadora, aos olhos dos empregados.

Boechat (2006) ressalta que o endomarketing, tem como objetivo satisfazer as necessidades e os desejos do público interno (empregados ou colaboradores) e para isso os administradores precisam desenvolver estratégias que motivem e conquistem a confiança e a credibilidade deste público, pois são eles os primeiros divulgadores dos produtos e serviços das empresas. O grande desafio é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

Cerqueira (1999) define endomarketing como sendo 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, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- Estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- Estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

Boechat (2006, p.13), faz a seguinte explanação tratando-se do endomarketing:

Não há nada mais motivador do que ter acesso aos princípios do *Endomarketing* dentro de uma empresa. Ele traz vida para ela e tem o poder de motivar as pessoas. A comunicação faz a informação fluir, atingir as pessoas e influenciar na qualidade dos serviços ao seu cliente. Além disso, a comunicação pode unir as pessoas e alinhar suas prioridades. Proporciona a prática das ações, a segurança na tomada de decisões, o alcance dos objetivos propostos.

E acrescenta Cerqueira (1999, p.36), que "os sistemas de endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independente 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". Esses valores serão paradigmas do comportamento individual e coletivo na busca de melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que se faça.

Sorio (2006) relata que o endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

Ainda segundo Sorio (2006), endomarketing é uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos. Quem nunca ouviu falar que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo? O *Endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. E "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

A comunicação empresarial assume cada vez mais uma intensidade global, nos forçando a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, principalmente funcionários.

Segundo Brum (1998, p.75),

[...] todo programa de endomarketing precisa ter uma idéia, um conceito e uma linha criativa. A partir daí, os instrumentos são desenvolvidos de acordo com o porte, o segmento de atuação e a cultura da empresa, permanecendo prontos para receber a informação gerada de acordo com o funcionamento operacional e com a filosofia da organização.

O planejamento do programa de endomarketing deve ser elaborado para períodos curtos, visto que a informação é decorrente de decisões e fatos do dia-a-dia. Assim, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, pode ser feito para um, dois ou três anos, se não houver mudanças nas metas globais, pois este fato implicará na elaboração de novo planejamento.

Brum (1998) divide este planejamento em seis fases, a saber:

FASE I – Pesquisa e diagnóstico: Para o *marketing* externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Para o marketing interno, o mesmo. Ressaltando a importância da pesquisa de clima como um instrumento capaz de tornar perceptível a realidade de uma empresa. Aplicado em forma de questionários, a pesquisa de clima serve como estudo de gestão. Oferece algumas questões básicas a serem consideradas na pesquisa, como: a divisão do público de acordo com o plano de cargos e salários; a observação de que toda pesquisa de clima desperta expectativas em relação a melhorias; entendimento de que o que vale em pesquisa de clima é a percepção e não a realidade; estar preparado para críticas e considerar que as respostas são muito mais emocionais do que racionais. O diagnóstico honesto é fundamental para que seja bem retratada a situação e para que o programa de *Endomarketing* possa ter efeitos positivos futuros. É preciso ter em conta que o sucesso da pesquisa depende do anonimato de quem fornece as informações e o sigilo das mesmas.

FASE II – Definição da Meta Global: É importante verificar a meta a ser alcançada pela empresa, pois sem esta, o programa de Comunicação Interna perde o seu horizonte e transforma-se em um amontoado de mensagens sem conceito. As metas podem ser o aumento de produtividade, melhoria da qualidade de produto, conquista de credibilidade interna, lançamento de novos produtos no mercado, entre outras. Depois de definida, o processo para atingi-la é profundo e mexe

com as pessoas e seus sentimentos. Exige toda uma linguagem visual que passe a fazer parte do ambiente organizacional, associando informações e desafios.

FASE III - Criação dos Ícones de Comunicação Interna: A partir da definição da meta global, deve ser iniciada a criação do slogan que caracterizará o desafio proposto. Esta fase deverá fazer parte do cotidiano da empresa e seu uso obrigatório em todas as falas da direção e instrumentos visuais de comunicação. Pode haver também opção pela criação de marca ou personagem, para a representação de um programa.

FASE IV - Divisão do Público Interno: O público interno é simbolizado por uma pirâmide cortada em três camadas horizontais, representadas pela direção, chefias intermediárias e na base os funcionários comuns. A direção é o grupo composto pelo presidente e seus diretores, que tem a responsabilidade de gerar as informações a serem utilizadas. As chefias intermediárias, grupo que reúne os gerentes e supervisores, deverão se encarregar das mensagens geradas pelo primeiro grupo, enquanto a denominação pessoas de base é utilizada, para designar todos os funcionários do chão de fábrica, subdivididos em pessoal de linha de frente e apoio. Ao pessoal de linha de frente, que mantém contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, deve ser proporcionado um nível maior de informação. Ao dividirmos o público interno, fica extremamente clara a importância das pessoas que estão na base da pirâmide. A estes deve ser dada a importância máxima.

FASE V - O Programa propriamente dito: A denominação de “programa de *Endomarketing*” é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno ou ainda, um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior. Para um melhor planejamento, os instrumentos devem ser divididos em instrumentos de informação e de integração. Os primeiros são aqueles nos quais as empresas emitem as mensagens e os funcionários as recebem, enquanto os instrumentos de integração são os momentos ou alternativas ambientais para melhorar a convivência entre os funcionários e as organizações. Uma empresa poderá optar por alguns desses

instrumentos, num número ideal capaz de atingir todo o público interno sem cansá-lo ou confundi-lo. A estratégia correta é a utilização de instrumentos adequados ao porte da empresa

FASE VI - Escolha de um momento para o lançamento do programa:

Colocar em prática um programa não significa simplesmente começar a distribuir os instrumentos. Para se obter sucesso com o programa de *Endomarketing*, Brum apresenta algumas regras básicas, como a presença do presidente ou diretor geral em clima de grande festa e, a utilização de um ambiente dentro da organização decorado com os ícones do programa, para o lançamento das idéias globais. É preciso um engajamento participativo na hora do lançamento. A empresa deve criar mecanismos para que isso aconteça, permitindo a participação de todos ou pelo menos das lideranças naturais existentes entre o público interno.

As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.

De acordo com Sorio (2006, p.149):

Se imaginarmos que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, eis a complexidade que reveste a administração de pessoas e o conseqüente direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no *Endomarketing* como uma estratégia de Recursos Humanos.

O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe. O endomarketing é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. A confiança do público, tanto o interno como o externo, é uma conseqüência do endomarketing.

Pode-se imaginar o quanto o endomarketing é importante para o crescimento dos negócios nesse cenário. E o quanto representará para as empresas que souberem estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do produto-atendimento oferecido aos seus mercados.

2.5 AUTOMAÇÃO BANCÁRIA

O processo de automação é aquele que se refere aos serviços prestados ao cliente através da automação eletrônica de agências: auto-atendimento. (DÓCOLAS, 2004).

A atividade de automação bancária compõe-se de equipamentos e sistemas informatizados que possibilitam que as transações entre os bancos, seus clientes, suas divisões internas e transações com outros bancos, sejam feitas eletronicamente, visando redução de custos e agilidade na tomada de decisão, para o banco, e aumento da comodidade e da individualização para a clientela. (KIND, 2007).

Atualmente, as preocupações das empresas voltam-se não apenas à conquista de clientes, mas principalmente, à sua manutenção. Desta forma, atender as expectativas dos clientes e alcançar a sua satisfação é parte das estratégias utilizadas pela empresa.

As grandes inovações bancárias foram introduzidas com o intuito de oferecer comodidade aos clientes, que poderiam realizar a quase totalidade das transações em terminais de auto-atendimento ou em seu próprio domicílio, com atendimento durante as 24 horas do dia.

De acordo com Abensur & Brunstein (1999, p.56), "a necessidade dos bancos em reduzir custos administrativos e operacionais sem prejuízo da qualidade de atendimento tem levado o segmento a um elevado investimento em automação."

Logo, o investimento em tecnologia tornou-se um dos principais focos de investimento para os bancos, sendo que estes estão se expandindo cada vez mais seus canais de auto-atendimento tendo como consequência a um número menor de clientes no interior das agências.

Assim, pode-se dizer que as relações dos bancos com seus clientes tornaram-se cada vez mais complexas. Portanto, a automação surgiu no sistema bancário como algo indispensável para a realização eficiente e tempestiva dos serviços bancários.

De acordo com Costa Filho (1997), a automação dos serviços bancários iniciou na década de 30 marcando o princípio de uma era em que o computador

deixou lentamente de ser seara de técnicos dentro de eventuais bancos para se tornar um equipamento familiar às pessoas comuns, útil, entre outras coisas, para a satisfação de necessidades financeiras.

Acredita-se que os primeiros caixas eletrônicos foram lançados na Inglaterra, em 1967, pelo *Barclays Bank*, possuindo funções limitadas, liberando quantidades fixas de dinheiro em troca de moedas. No início dos anos 70, a tecnologia de fitas magnéticas passou a permitir cartões plásticos capazes de serem utilizados para a retirada de dinheiro vivo. (CAE, 2011).

De acordo com Garcia (1998), a automação bancária iniciada dentro das agências, rapidamente rompeu seu limite tecnológico quando passou a oferecer a seus clientes uma vasta rede de caixas eletrônicos, disponibilizando equipamentos em locais de grande movimentação pública, como centros de lazer e de compras.

O desenvolvimento da tecnologia nos bancos acompanha de forma proporcional a evolução mercadológica com a diminuição dos custos operacionais. A evolução tecnológica bancária brasileira tem impactos diversos na sociedade analisada de forma crítica Tauil (2000):

Não há um estabelecimento bancário que avenge a possibilidade de conciliar a automação dos serviços com a preocupação em destinar proteção aos postos de trabalho. A palavra de ordem é automatizar, custe o que custar. O serviço antes realizado por três funcionários, agora é realizado por apenas um.

É neste sentido que Maximiano (2000) enfatiza sobre a capacidade de se obter ou produzir novos conhecimentos gerando tecnologias que atendam a demanda e conseqüentemente contribua para a eficácia organizacional. Segundo o autor, a tecnologia é um meio pelas quais as empresas podem atender as necessidades de seus clientes e usuários. Quanto mais capaz de gerar e utilizar a tecnologia, mais a organização pode manter-se atualizada, e com isto elevar sua eficácia.

De acordo com Estrella (2007), o Brasil foi o primeiro país a ter caixa automática, quando, por volta de 1984/1985 os primeiros terminais, iniciando, assim, a evolução da automação nos bancos brasileiros.

Cassiolato (1992) salienta que a automação bancária brasileira desenvolveu-se num contexto específico, quando teve início a trajetória dos equipamentos de informática, onde diversos fatores positivos permitiram a

implantação do segmento e a inovação tecnológica diferente da existente nos países desenvolvidos.

Rodrigues (2003) destaca três consequências que levaram a expansão da automação bancária:

- a expansão do mercado, que possibilitava a captação de mais clientes, pois havia condições de oferecer um completo conjunto de produtos baseados na eficiência e rapidez;
- a agilidade no fluxo de informações, resultado no aumento da rentabilidade bancária;
- a redução das despesas que é consequência do aumento da produtividade do trabalho.

De acerta forma, o sistema financeiro encontra-se em um cenário extremamente competitivo, sendo ainda mais acirrado nas estratégias de relacionamento com os clientes. Mudou também o perfil dos clientes que, a partir da globalização, passa a ter mais opção de sua importância e, conseqüentemente, tornaram-se mais exigentes.

A automação bancária beneficiou tanto os bancos quanto os clientes. Enquanto os bancos passaram a vender mais produtos e serviços, com baixos custos, os clientes passaram a ter benefícios, como a facilidade de acesso aos serviços, redução substancial da necessidade de deslocamento até as agências bancárias; comodidade para a realização de pagamentos, recebimentos e obtenção de informações sobre movimentações financeiras; redução de custos de transações e dos preços dos serviços; e aumento da segurança pessoal e das transações realizadas. (PEREIRA, 2007).

A automação e a informatização dos produtos e serviços pelos bancos, na opção de auto-serviço, são alternativas eficazes no atendimento das demandas dos clientes, entretanto, a sua continuidade e expansão dependerá, em muito, da forma como eles assimilarão e incorporarão essas inovações no seu dia-a-dia.

A modernização, a atualização e a competitividade no sistema brasileiro de automação bancária fazem com que este país equipara-se aos sistemas bancários de qualquer país. (ESTRELLA, 2007). Neste ponto de vista, pode-se dizer que o diferencial competitivo de base tecnológica para os bancos é considerado essencial para a sobrevivência da própria instituição financeira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA BETA DO BANCO ALFA

O projeto de melhorias no atendimento no Banco Alfa faz parte do Projeto Beta, que foi criado em julho de 2009 reestruturando o segmento de varejo. Um dos pontos mais importantes foi a revisão das dotações nas agências e ajustes nos quadros de pessoal que a nível de Brasil teve um aumento de 10 mil novos funcionários.

Segundo o SEEB de Santa Catarina (2011, p.1) o Programa Beta trata-se de uma reestruturação de porte considerável, que envolve entre outros fatores a criação de novas comissões, o fechamento (integração) de agências, a alteração de dotações e uma redistribuição dos cargos comissionados nas dependências do Estado.

O Banco Alfa justifica a implantação do Programa Beta devido ao reflexo da percepção de várias defasagens e inadequações no modelo de atendimento de sua rede de varejo, como: falta de funcionários, deficiências no treinamento e nas ferramentas de auxílio ao atendimento e contato com o cliente, a necessidade de uma integração maior entre os canais de atendimento. (SEEB de Santa Catarina, 2011).

De acordo com o superintendente Cláudio Sales do Banco Alfa de Minas Gerais, o novo programa oportunizará aos seus colaboradores novas oportunidades de promoção e que o programa trará melhorias no atendimento das agências. (SEEB de Minas Gerais, 2010). Vanda Maria dos Anjos, representante sindical de Base do Banco Alfa de Guimarães/MG, ressalta que com o aumento no número de cargos, o colaborador poderá adquirir status dentro da empresa, outro ponto positivo é o aumento da dotação das agências. (SEEB de Minas Gerais, 2010).

Desta forma é possível citar três principais ações foco do Projeto Beta. A primeira é a interação de canais de atendimento e relacionamento, a segunda é a implantação da ferramenta “Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente” (CRM) que enfatiza o suporte de conhecimento do cliente e por fim a inserção da visão do cliente no modelo de planejamento do banco. As principais novidades advindas do projeto são:

- Mudanças no encarteiramento, com a nova segmentação do “Grupo Comercial” Pessoa Física e Pessoa Jurídica, além da criação de carteiras

específicas voltadas ao Agronegócio;

- Revisão da sistemática da GDP;

- Implantação de um plano de capacitação (com cursos auto-instrucionais) voltado aos vigilantes e telefonistas, com vistas à melhoria na qualidade de atendimento ao cliente em seu primeiro contato com o Banco;

- Revisão das dotações e dos cargos comissionados das agências.

De acordo com o Sindicato dos Bancários de Brasília - SBB (2010), o programa Beta trouxe uma série de mudanças para as dotações e comissionamentos das agências e no encarteiramento de clientes dependendo da renda. A Comissão de Empresa dos funcionários do BB já criticou o projeto no que diz respeito ao tratamento da população de baixa e média renda. Os usuários de menor poder aquisitivo serão estimulados a usar os correspondentes bancários, que fazem serviço bancário sem cumprimento dos acordos coletivos da categoria.

3.2 DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING DO BANCO ALFA

A impressão que se tem, é que a comunicação interna do Banco Alfa é falha. Existem meios tecnológicos para tal, mas não se consegue despertar o interesse dos colaboradores. Talvez por ser algo muito grandioso, a nível de Brasil. Dependendo da função que se exerce, não se tem acesso às informações. Por exemplo, os que atuam nos caixas, entram no banco, registram o seu ponto eletrônico, abrem os caixas, atendem os clientes, fecham os caixas e, já está no momento de darem saída no ponto eletrônico terminando sua jornada no banco.

A rotina não permite que possa se interar dos assuntos, das promoções, das atualizações, sentindo-se uns verdadeiros “E.Ts” nas agências. Com a implantação do Programa Beta, tende a piorar uma vez que poderão ser descentralizados das agências passando a pertencer a um outro prefixo sem ter vínculo com as mesmas, passando a apenas ocupar o espaço físico.

As ações de promoção premiam um número insignificante de funcionários percentualmente falando. Os colaboradores deveriam ser ouvidos, e premiados por certificação obtida, pois o conhecimento melhora a qualidade do atendimento prestado. Por tempo de casa o Banco Alfa já oferece prêmio, embora se considere

que não é suficiente para motivar seus colaboradores que, entendem não ser condizente com a posição e lucratividade de uma super empresa.

São muito comuns as queixas de gerentes autoritários, que não permitem o diálogo, demonstrando não estar preparados para lidar com o funcionário, pois não dão e nem fornecem *feed-backs*.

Existe um programa de endomarketing, perfeito, na teoria, mas na prática o sentimento é de descaso.

Todos hoje utilizam intranet, internet, onde semanalmente é atualizado o papel de parede dos micros. Existe uma comunicação tipo mensagens instantâneas, mas com reclamações quanto ao tempo e a disponibilidade, onde muitas vezes o sistema parece congestionado. O pior é o sentimento de que os funcionários estão sendo monitorados o tempo todo, onde não há privacidade e nem liberdade de expressão.

3.3 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode ser definida por Gil (1999, p.42) "como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos."

Este estudo é do tipo qualitativo com um estudo de caso.

Segundo Gil (1999, p. 72), "o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado".

Yin (*apud* GIL, 1999) diz que o estudo de caso é um estudo empírico:

Um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O propósito do estudo de caso é explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos (YIN *apud* GIL, 1999, p. 73).

Considera-se este tipo de pesquisa como exploratória porque será desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo,

acerca de um determinado fato. Este tipo de pesquisa, segundo Gil (1999, p.43), "é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis".

Considera-se descritiva, pois conforme os conceitos de Marconi e Lakatos (1999, p.22), abordam quatro aspectos relevantes: "descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente".

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Elaborou-se uma entrevista com perguntas fechadas utilizadas para delimitar o perfil dos entrevistados e abertas para os colaboradores do banco alfa, em forma de um roteiro semi-estruturado visando facilitar a coleta de dados.

De acordo com Cobra (1993), um questionário não deve ser um simples roteiro de questões, entretanto, deve auxiliar o entrevistador a indagar o que realmente está sendo investigado. O questionário deve ser formulado com clareza, de forma objetiva, respeitando os objetivos do projeto e o ponto de vista dos entrevistados.

3.5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os sujeitos deste estudo serão colaboradores do Banco Alfa de uma agência de Curitiba/PR para que se possam relacionar os resultados.

De acordo com Cristino *et al.* (2008, p.1):

Para operacionalizar o método, coloca-se em evidência a figura do sujeito do conhecimento, este seria, portanto, alguém com existência corpórea, desejoso de fazer valer sua formação científica para elaborar um saber que não só fosse capaz de dar explicações convincentes sobre determinadas questões sociais, mas que, sobretudo pudesse ser aplicado para interferir no rumo das coisas. O desenvolvimento metodológico se torna fundamental, e sendo assim, a produção do saber se consagra como fonte de poder, surgindo uma união entre conhecimento e política.

Todos colaboradores do Banco Alfa para serem admitidos passam por um

concurso público e são chamados por ordem de classificação. Possui colaboradores com grau de instrução de Ensino Médio Concluso até o Pós-doutorado. Portanto, muitos trazem consigo uma bagagem científica relevante, capazes de opinarem sobre o assunto em pauta.

O roteiro semi-estruturado foi aplicado para vinte colaboradores da agência investigada e preenchido em forma de entrevista pessoal ou por telefone. Desse modo, foi possível obter uma amostra fiel e completa da agência envolvida.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foi preciso conhecer o Programa Beta e ao mesmo tempo conhecer o programa de Endomarketing já existente no Banco Alfa.

Procurou-se dividir os resultados em quatro categorias, sendo que a primeira descreve o perfil dos respondentes, a segunda a avaliação dos colaboradores a respeito do programa beta a terceira verificou-se o grau de satisfação do cliente interno com o programa de endomarketing e a quarta e última categoria ressaltou a visão dos colaboradores sobre o programa Alfa.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

A ética na pesquisa não se restringe a relação entre pesquisador e os sujeitos ou os participantes da pesquisa. Segundo Gauthier (1987), a ética perpassa todo o processo investigativo. Diz respeito desde a simples escolha do tema ou da amostra, ou ainda, dos instrumentos de coleta de informações. Essas opções exigem do pesquisador um compromisso com a verdade e um profundo respeito aos sujeitos que nele confiam. Da mesma forma, a análise das informações e a produção das conclusões exigem do pesquisador cuidado ético.

Em momento algum o Banco, Programa e as agências e colaboradores serão identificados. Utilizou-se em cada questionário entregue um termo de livre e esclarecido para dar tranquilidade aos respondentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão descritos os resultados obtidos nas entrevistas feitas com os colaboradores de uma agência do Banco Alfa de Curitiba/PR. Para facilitar a identificação dos colaboradores e avaliação do Programa Beta utilizou-se gráficos de setores e para verificar o grau de satisfação dos colaboradores, buscou-se aplicar

uma pergunta aberta para proporcionar a liberdade de expressão referente ao tema em pauta.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Buscou-se delinear o perfil dos entrevistados para que se possa analisar com profundidade a opinião dos colaboradores. O grau de instrução, faixa etária, tempo de serviço e o tempo exercendo a mesma função, são dados essenciais para a análise dos resultados, pois permite dar um significado devido à experiência dos colaboradores com a instituição financeira e permite fazer um comparativo do antes e do depois, que é o foco deste trabalho.

O primeiro gráfico mostra que 35% dos colaboradores entrevistados são do gênero masculino e 65% são do gênero feminino. Portanto, há mais colaboradores do gênero feminino que do gênero masculino.

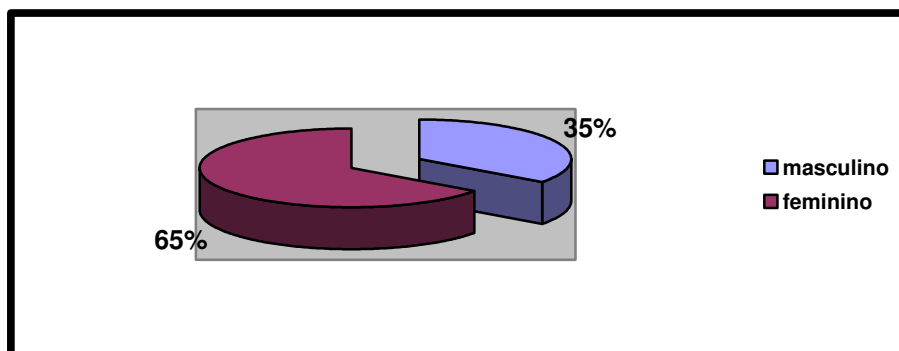


Gráfico 1: Gênero dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O gráfico 2 mostra que 20% dos entrevistados possuem de 20 a 30 anos, 50% de 30 a 40 anos, 25% de 40 a 50 e apenas 5% possui mais que 50 anos. Portanto, a maioria dos colaboradores possui entre 30 e 40 anos de idade.

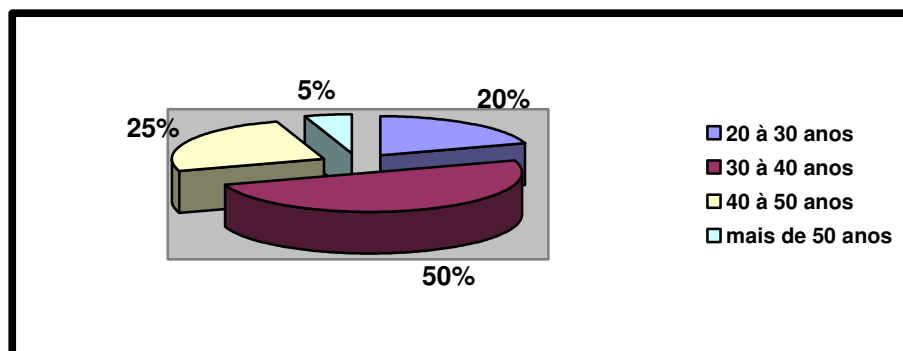


Gráfico 2: Idade dos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O gráfico 3 representa o grau de instrução dos colaboradores, mostrando que 5% dos colaboradores estão cursando uma graduação enquanto que 80% já possuem sua graduação completa. 15% dos colaboradores já concluíram ou estão concluindo a pós-graduação. Portanto, a maioria dos colaboradores já possui como grau de instrução, uma graduação, ou melhor, o Ensino Superior completo.

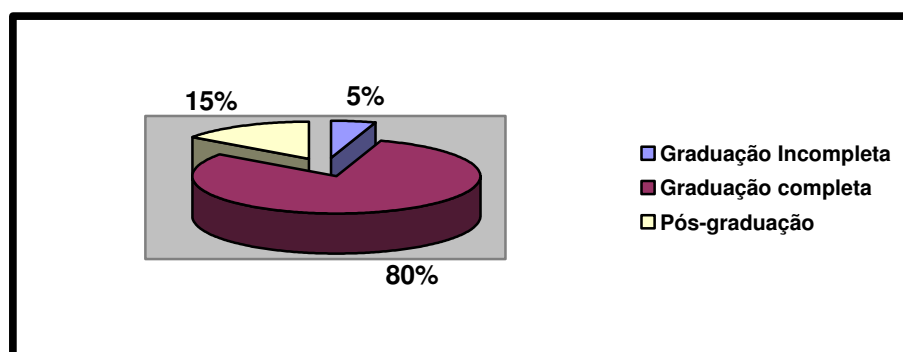


Gráfico 3: Grau de Instrução.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O gráfico 4 representa o tempo de serviço que cada colaborador possui na instituição financeira investigada. Verificou-se que 15% estão a menos de um ano, 30% a mais de 10 anos e 55% estão entre 1 e 10 anos na instituição. Pode-se dizer então que a maioria trabalha a mais de um ano na empresa, permitindo ao pesquisador a oportunidade de prosseguir com os objetivos do estudo em pauta.

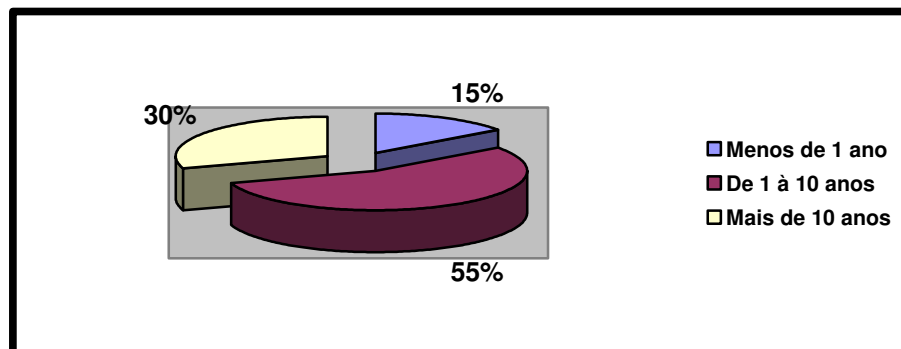


Gráfico 4: Tempo de serviço na empresa.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O gráfico 5 representa o segmento de atuação no banco, e segundo os resultados, 25% dos colaboradores são responsáveis pela Pessoa Jurídica (PJ), 45% são responsáveis pela Pessoa Física (PF), 20% pelo Caixa e 10% são responsáveis pela Sala de Auto Atendimento (SAA). Verifica-se, portanto, que a maioria dos colaboradores é responsável em atender as Pessoas Físicas.

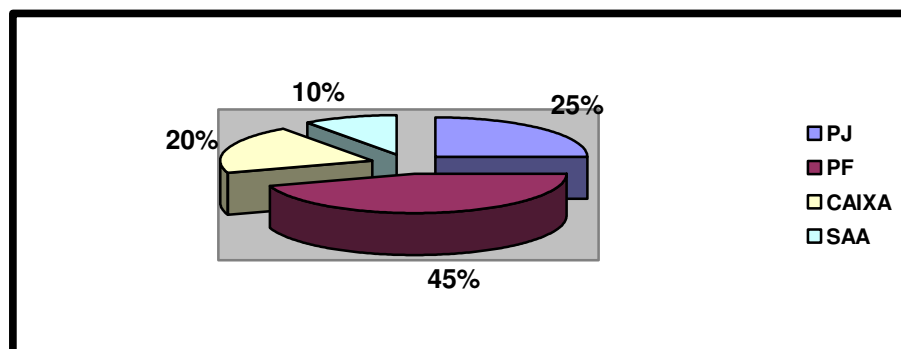


Gráfico 5: Segmento de atuação.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O gráfico 6 demonstra o cargo ou ocupação de que cada colaborador está exercendo até a presente data. Verificou-se que 20% são assistentes de negócio, 20% gerentes de relacionamento, 30% postos efetivos, 10% gerentes de expediente, 15% caixas e 5% são supervisores de auto-atendimento.

A maioria dos colaboradores é de posto efetivo, porém observa-se que a função de assistente de negócios e gerente de relacionamento possui um percentual semelhante de colaboradores, enquanto que a função de caixa e supervisor de auto-atendimento apresenta um número menor.

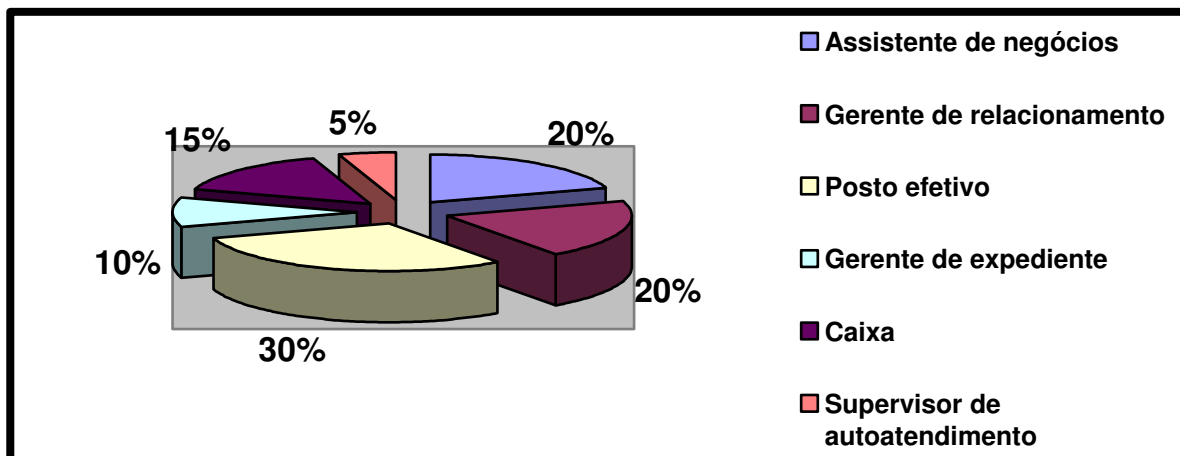


Gráfico 6: Cargo ou ocupação do momento.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O gráfico 7 representa a mudança de cargo que alguns colaboradores tiveram após a implementação do programa. Verificou-se que 65% dos colaboradores permaneceram com a mesma função, 10% passaram a exercer o papel de caixas, 20% de postos efetivos e 5% passaram a ser assistentes. No entanto percebeu-se que mesmo com a implementação do programa a função de cada colaborador permaneceu a mesma.

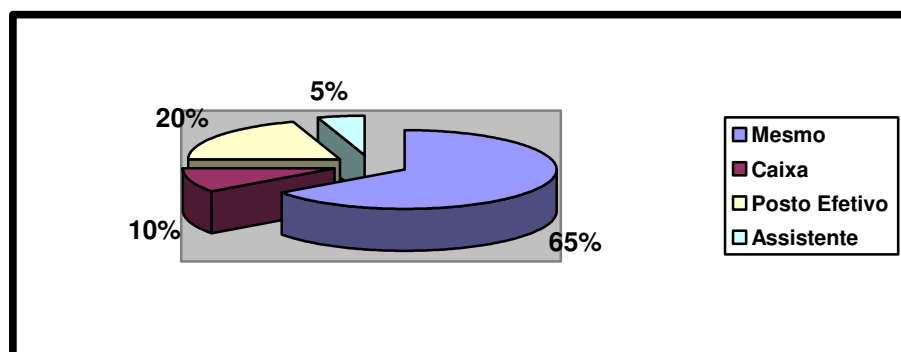


Gráfico 7: Cargo do colaborador antes do Programa.

Fonte: Dados da pesquisadora.

A seguir serão apresentados os resultados da avaliação feita pelos colaboradores com relação ao Programa Beta.

4.2 AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O PROGRAMA BETA

O gráfico 8 representa avaliação dos colaboradores quanto à influência do trabalho após a implementação do radar de atendimento. Verificou-se que 65% dos colaboradores avaliam como regular o trabalho após a implementação do radar de atendimento, 25% acham que ficou bom e 10% acham que ficou excelente.

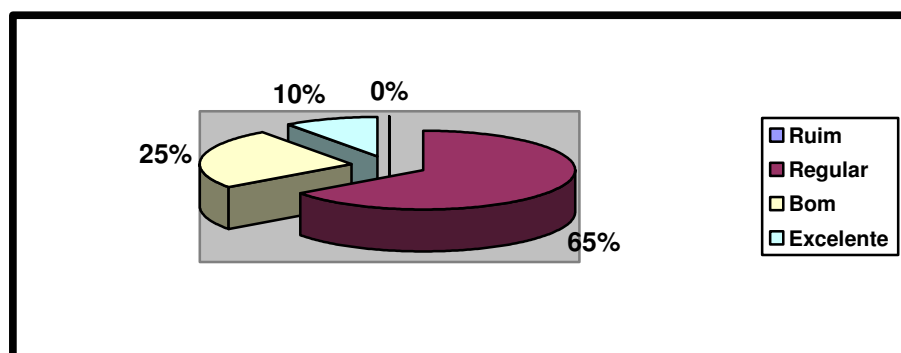


Gráfico 8: Avaliação dos colaboradores quanto à influência do trabalho após a implementação do radar de atendimento.

Fonte: Dados da pesquisadora.

O radar de atendimento é uma das ferramentas utilizadas implantadas com o advento do Programa Beta. É composto por um dispensador de senhas que fica na sala de auto-atendimento onde o cliente introduz seu cartão do banco e opta pelo atendimento presencial ou atendimento no caixa.

No caso de atendimento presencial já aparece na sua senha impressa, o nome do seu gerente de relacionamento e a mesa que será atendido. Caso faça parte do “público geral” só aparece atendimento PF(pessoa física) ou PJ(pessoa jurídica) e o número da mesa correspondente, uma vez que não possuem gerente de relacionamento.

Caso o cliente tenha mais de 60 anos e opte em ir ao caixa, automaticamente receberá uma senha prioritária de atendimento. Se a pessoa ainda não é cliente deve dizer se tem mais de 60 anos ou qual a sua necessidade de atendimento, na hora da retirada da senha. O próprio sistema já seleciona para os caixas a próxima senha a ser chamada. Na senha entregue aparece o horário que o cliente entrou na agência, cumprindo as exigências do código de defesa do consumidor, onde estipula que a pessoa não deve aguardar mais que 20 minutos na

fila para ser atendido. Para tal, foram disponibilizadas cadeiras.

Além deste dispensador, existe um monitor dentro da agência onde aparece no painel a senha que está sendo chamada com a respectiva mesa onde será atendido.

O funcionário deve chamar o cliente via plataforma de atendimento (sistema que também compõem o radar de atendimento) pelo nome, e pode numa única tela visualizar o perfil do mesmo, verificar dados faltantes e desatualizados no cadastro, saber quando foi o último contato, qual cesta de produtos a oferecer, etc.

Tudo maravilhosamente pensado no cliente. O radar de atendimento fornece ferramentas para a gerência verificar em quanto tempo está sendo atendido cada cliente, tanto nos caixas como nos atendimentos presencial e telefônico.

Os telefonemas são colocados numa lista de espera com horário, nome do cliente e com quem quer falar, e os funcionários devem dar o retorno no máximo em 15 minutos para não impactar negativamente na agência.

Os funcionários, muitas vezes são obrigados pela sua gerência, baixar o atendimento presencial (mesmo estando com o cliente na mesa e não ter ainda o concluído) ou telefônico (anotar num papel para posterior retorno), para que fique tudo dentro dos conformes, e a agência pontue bem no “Sinergia “ (programa de atingimento de metas), Não interessa se esta negociando com o cliente uma previdência, que requer no mínimo uma hora de atendimento. Desse modo todos mascaram a real função do radar de atendimento. Isto acontece na prática, e caso o colaborador não cumpra as determinações pode ser punido. Se não fosse parte das metas, talvez o Programa Beta poderia ser mais fidedigno e traria bons frutos no futuro.

O gráfico 9 representa a avaliação dos colaboradores sobre as novas instalações físicas. Verificou-se que 100% dos colaboradores acham as instalações boas.

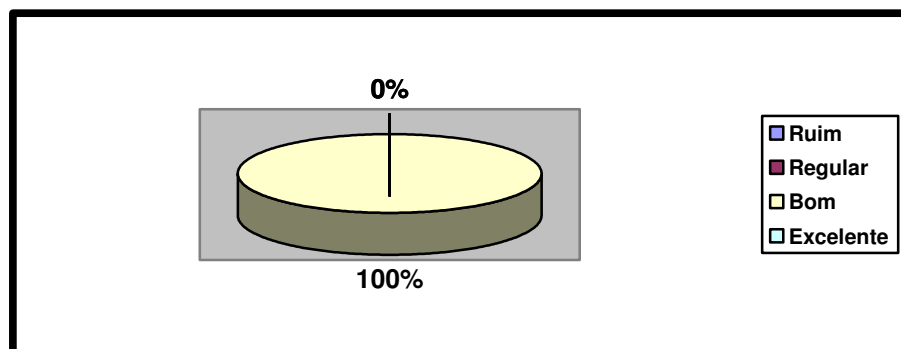


Gráfico 9: Avaliação dos colaboradores sobre as novas instalações físicas.

Fonte: Dados da pesquisadora.

Com a implantação do Programa Beta, os terminais de auto-atendimento foram trocados por mais modernos e bonitos. O novo *layout* das salas ficou padronizado, colocou-se uma luz azul que permanece acesa o tempo todo. Preocupou-se com acessibilidade e fizeram as mudanças necessárias nas agências. Pintaram as salas, deram uma maquiada, parecendo tudo mais novo.

Novamente para os clientes ficou tudo muito bonito. Para os funcionários, apesar de 100% acharem as instalações boas, na parte interna de uso restrito por eles, continua o piso velho, sofá rasgado, banheiro sem armário, garagem toda embolorada e sem pintura, a agência não tem janela, o ar é viciado e o carpete é lavado de três em três anos. Tudo isso seria normal se estivéssemos tratando de uma pequena e endividada empresa tentando sobreviver, mas não! Estamos falando de uma conceituada, antiga, importante e lucrativa empresa. Se comparar com os concorrentes o ambiente é muito mais sofisticado, confortável para os clientes e funcionários.

O gráfico 10 representa a oportunidade de crescimento após a implementação do Programa Beta. Verificou-se que 5% dos colaboradores acham que sim, 10% acham que não e 85% acham que nada mudou. Portanto, verifica-se que para os colaboradores que a implementação do Programa Beta não influenciou em nada.

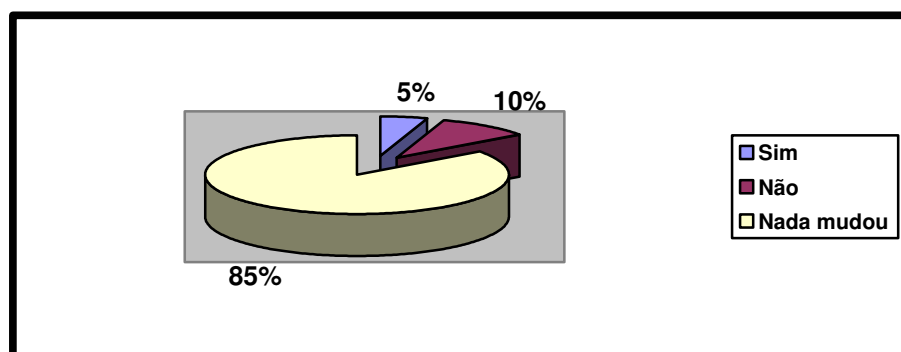


Gráfico 10: Oportunidade de crescimento após a implementação do Programa Beta.

Fonte: Dados da pesquisadora.

Algumas agências e uns setores internos foram beneficiados com o

programa, ganhando dotação de funcionários (na maioria “postos efetivos”) enquanto outras agências perderam dotação. A oportunidade de crescimento já existia, com a universidade corporativa, as certificações, os cursos, o sistema TAO (talentos e oportunidades) e a GDP (já mencionada). O programa realmente está totalmente voltado para o melhoramento no atendimento ao cliente externo, portanto para o cliente interno neste sentido não se percebeu mudanças.

A seguir apresenta-se o grau de satisfação do cliente interno após a implementação do programa Beta.

4.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Neste item, buscou-se fazer o seguinte questionamento: Até que ponto você considera que o Banco se preocupa com seu cliente interno? Houve mudança na questão do *Endomarketing*? Justifique. Optou-se por fazer uma pergunta aberta para dar liberdade ao entrevistado em dar sua opinião pessoal sobre o questionamento.

Em minha opinião, a maior preocupação do programa Beta é com os clientes e não com o funcionário. Fizeram algumas promoções de *Endomarketing*, mas acho muito pequenas para o tamanho do Banco, pois é a nível Brasil, e o percentual de premiados é insignificante. Deste modo não é motivador. (ENTREVISTADO 1).

De acordo com a fala deste colaborador, o Banco Alfa já desenvolveu alguma promoção de *Endomarketing* com seus colaboradores, no entanto foi insignificante devido ao número de colaboradores existentes em todo país, tornando uma promoção desmotivante. Ressalta ainda que a maior preocupação seja com o cliente externo e não com o interno.

O segundo entrevistado faz uma explanação que confirma a fala do primeiro entrevistado.

O programa é voltado para os clientes e não para o funcionário. Geralmente quem participa das promoções de *Endomarketing*, são os funcionários que trabalham nas áreas internas. Na agência não dá nem tempo de ler quanto mais se interar das mesmas. (ENTREVISTADO 2).

Verifica-se nesta fala que os colaboradores que conseguem participar das promoções, são aqueles que trabalham nas áreas internas, deixando de lado os colaboradores das agências, onde o trabalho é muito desgastante não permitindo-lhes o tempo de participar das poucas promoções ofertadas.

A entrevistada 3 fez a seguinte explanação:

As promoções de *Endomarketing* em minha opinião, ainda estão muito tímidas, conheço as ações de outras empresas, que parecem se preocupar muito mais com o funcionário. É preciso cuidar melhor dos colaboradores, para que se sintam motivados e felizes, com certeza os frutos viriam naturalmente. Quando fiz 6 anos de empresa, recebi um cartão pedindo desculpas que tinham esquecido que eu tinha feito 5 anos no ano anterior, desejando sucesso e o pior, sem nenhuma assinatura. É óbvio que foi um trabalho de massa, simplesmente colocando um cartão no correio. Achei que seria melhor não ter enviado nada. Que decepção! (ENTREVISTADO 3).

Verifica-se o sentimento da colaboradora neste relato, percebe-se um sentimento de insatisfação e chateação com a organização. Quando a colaboradora reclama da falta de assinatura, significa que simplesmente mandaram imprimir um cartão e enviaram para todos os colaboradores que entraram na organização no mesmo período. A colaboradora enfatiza a importância do cuidado com os funcionários, pois na sua visão esta é uma forma de colher frutos para a própria instituição.

O entrevistado 4 fez a seguinte explanação:

Sinceramente, não temos tempo na agência de participar, avaliar as promoções de *Endomarketing*. Do modo como são feitas hoje, não me motivam. Acho que deveriam descentralizar as ações para que cada Estado do Brasil tivesse seu próprio programa. (ENTREVISTADO 4).

Percebe-se que o colaborador não concorda com a forma de como a instituição desenvolve as promoções de *endomarketing*. Segundo o colaborador, deveriam ser descentralizadas para atender um número maior de colaboradores.

Segundo o entrevistado 5:

Acho que o banco não se preocupa com seu cliente interno. Oferece cursos, aprimoramento, etc. Mas como tudo é medido, contado, vale ponto no "Sinergia", todas as agências manipulam os resultados. Têm muitos cursos que consta que fiz e, na verdade só coleí o gabarito para pontuar e cumprir metas em número de funcionários treinados por agência, ridículo. O *endomarketing* atinge poucos, nós das agências quase nunca participamos. (ENTREVISTADO 5).

Este colaborador alega que a forma de como a instituição promove é inadequada e que os dados podem ser facilmente manipulados e, que poucos colaboradores mostram-se motivados em participar dos programas ofertados pela instituição.

O entrevistado 6, também alega não ter tempo para participar dos programas de *endomarketing*: *“Tenho pouco tempo de banco, já trabalhei em outras empresas muito mais atuantes. Hoje quase não participo, não dá tempo.”* (ENTREVISTADO 6).

O entrevistado 7 ressalta que as agências acabam participando apenas para pontuar e não ser prejudicada, mas que são poucos os resultados obtidos com os programas de *endomarketing* ofertado pelo banco.

Voltado para outras áreas que não sejam as agências, porque é inviável a nossa participação. O trabalho é muito intenso nas agências e isto está desmotivando o funcionário que fica tentando mudar para os setores internos do banco. A impressão que tenho é que a maioria dos cursos, das ações, é feita apenas para pontuar e a agência não ser prejudicada. Os resultados não demonstram a realidade. (ENTREVISTADO 7).

O entrevistado 8 salienta que o programa de *endomarketing* do banco melhorou em relação aos anos anteriores, mas que há muito a ser feito. Segundo o entrevistado, as pessoas responsáveis pela elaboração dos programas deveriam conhecer a realidade das agências para então criar algo que atenda as necessidades dos colaboradores.

Acho que melhorou um pouco em função do que era feito quando entrei no banco, mas há muito a ser feito. Os responsáveis por esta área, assim como outras áreas de decisão de estratégias no banco, deveriam vivenciar o dia a dia das agências para criarem programas, metas, realmente possíveis de serem atingidas, com qualidade e seriedade, fazendo *jus* ao nome e missão do banco. (ENTREVISTADO 8).

O entrevistado 9 fortalece a fala do entrevistado 8, salientando que o programa de *endomarketing* do banco já melhorou, fortalecendo a fala do entrevistado 4, com o qual ressalta que o programa deveria ser descentralizado.

Está mais atuante do que quando entrei no banco, mas o número de funcionários aumentou muito e acho que o RH e estas ações deveriam ser

por Estado/Cidade, descentralizadas, para ser mais eficaz e nos sentirmos realmente importantes para a empresa. (ENTREVISTADO 9).

O entrevistado 10 não demonstra interesse pelos programas de *endomarketing*, salienta que seu papel é preparar os colaboradores iniciantes e ainda declara que muitos apresentam pouco comprometimento com o trabalho.

Não participo dessas ações. Entro na agência faço meu serviço e vou embora ao término do meu horário. Meu trabalho é uma rotina, mas que gosto, tenho que coordenar uma equipe que hoje, é formada por funcionários recém admitidos e que não estão muito comprometidos e com vontade de fazer carreira no banco. Às vezes fica difícil. (ENTREVISTADO 10).

Para este entrevistado, apesar de seu trabalho ser uma rotina, alega gostar do que faz e acredita que muitos não reconhecem com a mesma grandeza e responsabilidade.

O entrevistado 11 salienta que procura participar quando pode, mas salienta estar sempre atarefada. *“Às vezes participo, mas muito pouco, minhas pendências não permitem. (ENTREVISTADO 11).”*

O entrevistado 12 reforça a fala de outros entrevistados alegando que os programas devem atender as necessidades e a realidade de cada agência. *“Não consigo nem ler os correios quanto mais participar dessas ações. Deveriam ser mais de acordo com a necessidade e realidade de cada agência. (ENTREVISTADO 12).”*

O entrevistado 13 salienta estar cansado e desacreditado nas promoções oferecidas. Salienta que o percentual é insignificante pelo número de colaboradores existentes na instituição. Ressalta que já possui um grau de instrução elevado e que pouco importa para o banco, e que não vê perspectiva de crescimento.

Estou cansado e não acredito nestas premiações que contemplam um percentual insignificante de funcionários. O banco oferece aprimoramento, tenho muitas certificações, pós-graduação, mas não consigo subir de cargo. (ENTREVISTADO 13).

Os entrevistados 14, 15 e 16 salientam serem novos no banco e consideram válidas as promoções por ele ofertadas.

Sou funcionária nova, acho legal o que o banco faz e as oportunidades que oferece aos colaboradores. (ENTREVISTADO 14).

Entrei há pouco no banco, gosto das ações de *endomarketing*, as promoções, as oportunidades de crescimento. Não sei bem como utilizar ainda. (ENTREVISTADO 15).

Sou o mais novo funcionário da agência, não conheço de perto muita coisa, mas já estou fazendo cursos para meu aprimoramento e sinto que a realidade é diferente do que nos mostram durante as duas semanas de treinamento quando entramos no banco. (ENTREVISTADO 16).

O entrevistado 16 em seu relato, demonstra que a realidade no treinamento é uma e o que pregam é outra bem diferente.

O entrevistado 17 descreve sua função como algo rotineiro, que cumpre sua obrigação e sente-se como se fosse alguém a parte na agência, excluído de certa forma.

Atuo no caixa, temos ponto eletrônico, abrimos o sistema, atendemos o público, fechamos o sistema e vamos embora. Não consigo participar e me interar de quase nada do que acontece na agência. Parece que o caixa é um setor a parte do resto da agência. (ENTREVISTADO 17).

No caixa, meu trabalho é autenticar papéis. Sinto-me alheia as coisas que acontecem na agência, tenho sentido o clima tenso e a cobrança cada vez maior. Gostaria de crescer no banco, mas no momento não posso abrir mão da minha comissão e sair do caixa. Precisava ter alguma ação neste sentido. (ENTREVISTADO 18).

A entrevistada 18 descreve seu papel e percebe um clima de cobrança constante, sente a necessidade de crescer na instituição, mas diz que o tempo e o momento não permitem.

O entrevistado 19 salienta que não participa das promoções, mas considera significativas as oportunidades de crescimento, e sente a necessidade de ser mais atuante e de conhecer as dificuldades e anseios de seus colegas. *“Fico um pouco fora dessas promoções, mas quanto às oportunidades para crescimento dos funcionários acho ótima. Poderia ser mais atuante e conhecer os reais anseios dos colaboradores. (ENTREVISTADO 19).”*

O entrevistado 20 fez a seguinte explanação: *“Acho que o banco deveria se preocupar mais. Cuidar melhor, reconhecer o funcionário que está se aprimorando, remunerar cada certificação, incentivar mais o colaborador. (ENTREVISTADO 20).”*

De acordo com este entrevistado, a instituição financeira deveria valorizar melhor seu colaborador, conhecendo a necessidade de cada um e buscando alternativas para atender as angústias de forma diferenciada para cada agência.

Diante dos resultados obtidos neste item, verifica-se pela grande parte dos entrevistados uma certa desmotivação e ao mesmo tempo mostram-se descontentes com os programas de *endomarketing* oferecidos pela instituição financeira em estudo.

De acordo com Garófalo:

A organização bancária, em seu sistema de comunicação, deve sempre se reger por princípios básicos, como o conhecimento das necessidades reais de seus funcionários para com a empresa, e a partir dela, elaborar e aplicar um código de circulação dos diferentes tipos de comunicação, permitindo aos executivos do banco fixar uma política de informação, onde a clareza e a compreensão sejam uma definição dos objetivos perseguidos pela instituição. (GARÓFALO, 2004, p.20).

Sobre este enfoque, Bekin (1995), salienta que é de grande importância que se faça um diagnóstico visando avaliar o ambiente interno de uma organização, sendo que um programa de *endomarketing* pode ter êxito. Segundo o autor, neste tipo de avaliação podem-se destacar os pontos fortes e fracos, permitindo uma análise geral da cultura organizacional. No entanto, é preciso que um programa de *endomarketing* eficiente atenda as necessidades de cada instituição, portanto deve ser ajustado à realidade de cada empresa identificando as prioridades e verificando os pontos mais vulneráveis a serem corrigidos.

Silva (2009) após sua pesquisa de campo também voltada a colaboradores de uma instituição bancária, alega que o elemento humano apresenta-se de fundamental importância para o atingimento dos objetivos de qualquer empresa. Portanto, é preciso que as empresas desenvolvam respostas aos anseios das pessoas enquanto colaboradoras das organizações.

Diante dessas considerações é preciso reconhecer o papel do *endomarketing* em uma empresa e principalmente saber como utilizá-la. Para ser referência de futuro, uma empresa deve se destacar por sua liderança, performance e gestão. Além do desempenho sistematicamente positivo de seus funcionários, praticando um profundo respeito pelo ser humano.

4.4 VISÃO DO COLABORADOR SOBRE O PROGRAMA BETA

Como é objetivo do trabalho verificar a percepção dos colaboradores no trabalho após a implementação do Programa Beta, as respostas foram as seguintes:

Na minha agência não houve grandes mudanças. Para alguns clientes melhorou, mas ainda há muita reclamação na agência e, com o radar temos a obrigação de baixar o atendimento dentro de um determinado tempo, e fazemos mesmo sem ter atendido o cliente porque senão somos penalizados. Todas as agências fazem o mesmo, não retratando a realidade do dia a dia nas agências. (ENTREVISTADO 1).

De acordo com a entrevistada 1, com a implementação do programa pouca coisa mudou, salienta ter melhorado para alguns clientes, e que os colaboradores apenas cumprem com sua obrigação dando baixa no atendimento através do sistema radar que segundo o entrevistado é sua obrigação.

Já o entrevistado 2, ressalta que com a implantação do programa, muitas coisas mudaram em sua vida, conforme relatado a seguir:

No meu caso, foi ruim, porque na minha agência perdemos uma comissão de assistente, e tive que me mudar de cidade para manter a minha comissão. Está sendo muito difícil porque tenho maiores gastos com aluguel, deslocamentos nos finais de semana, tenho filho pequeno que tive que deixar com o marido, e dependo da ajuda da sogra. Estou muito desmotivada ainda, e sem acreditar no programa. (ENTREVISTADO 2).

A entrevistada 3 salienta que o banco deveria criar um programa que satisfaça o cliente interno e depois criar um programa que favoreça o cliente externo, conforme relato a seguir:

No meu caso, não mudou muita coisa. No segmento PF, os gerentes continuam lotados de serviço, além de negócios ainda existem muitas rotinas sob nossa responsabilidade. O nosso dia a dia fica improdutivo. Adoro vender, me relacionar com o cliente, mas tem dias que só fico resolvendo problemas, pois hoje muitos clientes se auto-atendem e os que vão até a agência geralmente é para reclamar, negociar dívidas, solicitar isenção de tarifas, etc. O programa deveria ser implantado diferente: Primeiro buscar a satisfação dos colaboradores (de verdade) para que o clima de trabalho seja melhorado e naturalmente haja mais produção, mais engajamento de todos, motivação e, com certeza a consequência seriam clientes satisfeitos e fidelizados. (ENTREVISTADO 3).

Percebe-se em sua fala, que a motivação dos colaboradores, estimula a produtividade e conseqüentemente o bom atendimento que gera a fidelização do cliente.

O entrevistado 4 em seu relato salientou que com a implementação do programa a agência ficou mais organizada, conforme o relato a seguir:

Não senti grandes mudanças. A agência ficou um pouco mais organizada e agradável em termos de visual. Mas esta monitoração de radar, que todas as agências cumprem para não serem penalizadas, não reflete a realidade. Quando estou negociando, demoro com o cliente que aparece na agência uma vez a cada 4 meses. É impossível atender, no tempo estipulado, com a qualidade que exigem e, também fazer o número de contatos que querem que façamos, com a nossa rotina de gerente de relacionamento (resolve problemas). O número de clientes por carteira ainda é muito alto. No segmento PF talvez melhorasse se não precisássemos negociar dívidas de cliente que já deram prejuízo. Deveria diminuir o tempo de mudar de canal para as terceirizadas. Deveríamos ter mais autonomia para negociar uma tarifa ou estorna-la em troca de algum negócio. O clima está muito tenso e os funcionários desmotivados. (ENTREVISTADO 4).

Percebe-se, porém, em sua fala que foram poucas as mudanças. Alega que a monitoração do radar não significa nada e que não repercute na realidade vivenciada pelas agências. Percebe-se em sua fala, que falta autonomia do colaborador nas negociações e que o clima é tenso dentro da instituição.

O entrevistado 5 reforça em salientar a necessidade que os colaboradores possuem de ter um programa que atenda as expectativas do cliente interno e faz a seguinte explanação:

Mais uma vez, acho que o banco antes de se preocupar com os clientes, deveria investir em funcionários mais satisfeitos, gerentes de negócios e de agência mais bem treinados na questão de relacionamento e motivação de seus funcionários. Hoje ainda há muita imposição e abuso de poder. Cliente satisfeito e fidelizado seria uma consequência natural. (ENTREVISTADO 5).

De acordo com seu relato, a instituição precisa valorizar mais seus colaboradores e diminuir o abuso de autoridade em determinadas situações.

O entrevistado 6, por ser um colaborador iniciante, não pode relatar um comparativo entre o antes e o depois da implementação do programa, mas pode descrever a falta de autonomia que possui ao exercer algumas de suas atividades. Declara que acaba ficando com trabalhos pendentes por depender de outros colaboradores responsáveis por determinadas informações devido à segurança bancária. Têm-se o seguinte relato:

Entrei no banco já com o começo da implantação do programa, por isso não percebi grandes mudanças. Em minha opinião, a monitoração de radar, não reflete a realidade. Dentro da minha jornada faço o que posso, mas estou

sempre com muitas pendências e não tenho nenhuma autonomia e me falta muitos acessos a determinados sistemas para que o trabalho possa fluir. Tudo depende de 2 a 3 pessoas na agência. Mesmo sendo questão de segurança poderia ser revista. (ENTREVISTADO 6).

O entrevistado relata que a monitoração de radar é pouco eficaz.

A entrevistada 7 declara que o banco deveria se preocupar com o cliente interno e que a fidelização do cliente externo seria uma consequência natural caso o primeiro consiga efetuar um bom trabalho. O entrevistado fez o seguinte relato: *“O foco do programa é o cliente e a satisfação do mesmo. Acho que se o banco pensasse antes em satisfazer o seu colaborador, cliente fidelizado seria uma consequência natural. (ENTREVISTADO 7)”*.

A entrevistada 7 explana que os responsáveis pela organização bancária, deixam a desejar em alguns pontos, como a atenção diferenciada em cada agência.

Repito o que disse, a impressão que tenho é que os dirigentes da empresa, a diretoria que faz as estratégias, não conhece a realidade das agências. E é nas agências onde acontecem os negócios que trazem os resultados para o banco e é onde os funcionários estão mais insatisfeitos, estressados e doentes. Precisamos do reconhecimento e melhor cuidado. Os funcionários novos que entram no banco não estão “vestindo a camisa”. Tenho pouco tempo, mas sou filha de funcionária do banco e vejo a diferença do orgulho e respeito que os antigos tinham pelo banco. (ENTREVISTADO 8).

De acordo com a entrevistada, alguns colaboradores demonstram-se pouco motivados e acabam não valorizando seu trabalho. Segundo seu relato, muitos se apresentam insatisfeitos, estressados e doentes, devido à falta de incentivo e motivação por parte da empresa.

O entrevistado 9 fortalece a fala da entrevistada 8, com o qual ressalta que os programas são implementados, mas que trazem poucos resultados significativos.

Já vi muitos programas serem implantados no banco e parece que é como no governo, tudo acaba em pizza. Deveria ser como tudo, é preciso plantar para colher. Entendo que se o banco primeiro procurasse entender e motivar verdadeiramente os funcionários, com certeza colheria os bons frutos que seria seu cliente satisfeito e fiel. (ENTREVISTADO 9).

De acordo com a entrevistada 9 a satisfação do cliente interno repercute na fidelização do cliente externo, conforme salientado por outros entrevistados.

O entrevistado 10 faz o seguinte relato: *“No meu caso, quando centralizar os serviços de caixa no PSO, talvez melhore ou na verdade acho que teremos*

muitos problemas de sistema e acessos. Hoje já não me sinto parte da agência, acho que isto tende a piorar. (ENTREVISTADO 10)."

Percebe-se em seu relato o desconforto do colaborador com o programa e ao mesmo tempo, percebe-se que o papel de caixa na agência acaba isolando o profissional dos demais, deixando-o afastado dos colegas.

O entrevistado 11 fez a seguinte explicação:

No meu caso, só piorou, porque trabalho com o "carteirão", atendo um cliente atrás do outro, e é impossível fazê-lo com qualidade, porque a demanda é muito grande. Atendemos os clientes não encarteirados, os devedores, o público em geral, as reclamações, os empregados que querem conta sem pagar tarifa, etc.. É muito estressante e desmotivante. (ENTREVISTADO 11).

De acordo com este entrevistado, após a implementação do programa as coisas pioraram, dobrou seu serviço e suas atividades são estressantes e desmotivantes, devido ao grande número de atendimentos diários.

De acordo com o entrevistado 12, após a implementação do programa as coisas só pioraram, e reclama da atitude de alguns gerentes que acabam aproveitando sua posição para desmoralizar os colaboradores que estão em uma posição menor na instituição. O entrevistado fez o seguinte relato:

Para mim, piorou, pois deixei de ganhar a comissão de caixa e estou no atendimento geral. É muito corrido e a cobrança está demais. Nem todos os gerentes sabem como lidar com os funcionários e fazem coisas como chamar atenção na frente dos colegas e clientes, nos desmotivando. (ENTREVISTADO 12).

O entrevistado 13 relatou que com a implementação do programa as coisas só pioraram:

No meu entender, só piorou porque estou ganhando menos, trabalhando mais, com muitas pendências e não vejo luz no fim do túnel. Parece que as oportunidades são sempre para os mesmos, não havendo o real respeito e consideração pelo programa TAO, nestes processos. (ENTREVISTADO 13).

De acordo com o relato, o sistema TAO que é um sistema que dependendo do grau de instrução, tempo de banco, certificações, comissões exercidas e resultado de GDP, os colaboradores pontuam melhor na concorrência a cargos superiores. Mas segundo a entrevistada, após a implementação do programa

seu trabalho aumentou, seu salário diminuiu e o sistema continua não sendo respeitado.

Os entrevistados 14 e 15 são colaboradores recentes e não puderam responder ao questionamento, mas de acordo com suas falas pode-se perceber a necessidade de ter melhoria em seu local de trabalho:

Entrei no banco com o andamento do programa. Não sei como era antes para poder comparar. Parece bom e espero que tudo melhore. (ENTREVISTADO 14).

Quando ingressei no banco o programa já estava sendo implantado e não sei como era antes. A plataforma de negócios parece mais completa e interessante. (ENTREVISTADO 15).

O entrevistado 16 relata que percebe a insatisfação de seus colegas que estão a mais tempo no banco: *“Vejo que o banco está focando o cliente, mas os funcionários antigos parecem muito insatisfeitos. A teoria é linda e perfeita, mas a realidade é bem diferente. (ENTREVISTADO 16)”*.

O entrevistado 17 relata sua angústia com o novo sistema que ainda será implementado (PSO), acredita que seu trabalho será dobrado e com pouca qualidade. Faz a seguinte explanação: *“No caixa temos que monitorar o tempo de atendimento, temos sempre problema nos dias e horários de pico. Muita reclamação e desrespeito. Quando passar para PSO pode ser que piore o nosso engajamento nas metas e problemas da agência. (ENTREVISTADO 17)”*.

A entrevistada 18 reclama do monitoramento do radar e relata que o tempo determinado para almoço ficou muito restrito e prejudicial para sua saúde. *“Para nós só mudou mesmo a questão do radar de atendimento e somos monitoradas o tempo todo. Nosso almoço de 15 minutos é muito complicado para nossa saúde. (ENTREVISTADO 18)”*.

Para a entrevistada 19 o programa foi ótimo, pois ficou responsável por um cargo antes inexistente. *“Para mim foi muito bom, porque com o programa criou-se o cargo de supervisor de auto-atendimento que ocupo. O serviço ficou melhor determinado e dividido. Entendo que a SAA é a vitrine do banco e o programa trouxe melhorias para ela. (ENTREVISTADO 19)”*.

O entrevistado 20 salienta que o banco deveria se preocupar mais com as agências, pois o foco dos negócios e a fidelização de clientes derivam delas.

Continuo no mesmo cargo. Mudei de agência e de cidade, trabalhava na central de auto-atendimento (CABB) e a realidade é muito diferente. Acho que o banco deveria se preocupar mais com as agências, pois é daqui que saem os negócios, porque do jeito que está ninguém quer trabalhar nas agências. Eu mesma me arrependi, na central era muito mais tranquilo. A quantidade de serviço mais condizente, tornando o clima agradável. (ENTREVISTADO 20).

De maneira geral, percebe-se na maioria dos depoimentos muita insatisfação por parte dos colaboradores. É preciso fazer um trabalho envolvendo qualidade de vida com todos. Percebe-se que a preocupação do Banco esta voltado ao lucro e a fidelização de clientes e esquecendo a peça chave que são seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escolheu-se como linha de pesquisa para o desenvolvimento deste trabalho o Endomarketing, que de certa forma liga-se ao marketing. Na verdade o

tema em pauta está ligado a estes dois conceitos, pois mostra o objetivo do Banco Alfa com a implementação do Programa Beta como uma estratégia de marketing. Por outro lado, deixa a desejar com as estratégias voltadas ao *endomarketing*, que é motivar o cliente interno. Observa-se que com a implementação do programa o objetivo do Banco Alfa é fidelizar clientes, remanejar o encarteamento, mas em momento algum, procurou rever seu programa já existente de *endomarketing*. Pode-se perceber que a maioria dos colaboradores não mostra interesse algum em participar do programa de *endomarketing* do banco Alfa devido ao método que é pouco motivador.

Como resposta ao problema deste estudo pode-se dizer que poucas foram as mudanças e perspectivas dos colaboradores do Banco Alfa após a implementação do programa Beta, assim como pouca satisfação dos mesmos com relação ao programa de *endomarketing* já existente.

Ao conversar com os colaboradores, e no momento que os mesmos preenchiem os questionários, foi possível perceber a tensão de cada um. Cada pessoa, cada funcionário tem seu motivo para estar descontente com o modelo introduzido. O que se percebe e, torna-se um pouco engraçado, é que mesmo criticando o programa Beta, os funcionários de maneira geral, “vestem” a camisa da empresa. Parece que existe uma magia, e apesar de todos os problemas e reivindicações dos funcionários atuais, e do saudosismo dos mais antigos, do banco de outrora, parece que todos têm um sentimento de fazer parte de uma família. É perfeitamente compreensível que os colaboradores, que fazem parte da turma de ponta (agência), têm uma visão muito crítica do programa, uma vez que são os mais atingidos, pois se relacionam diretamente com o cliente que é o foco central deste.

Muitos se sentiram como “marido traído”, por não terem participado ativamente da elaboração do mesmo. Tanto que pude perceber, quando um deles concluiu que o programa deveria ter o foco no funcionário, e que o cliente satisfeito e fidelizado, seria uma consequência natural.

Todos gostariam de estar mais felizes e realizados em seu emprego. E, talvez o momento de vida de cada um, ou do cenário econômico, financeiro, ambiental, social, de carreira pessoal na hierarquia da empresa, podem ter influenciado o resultado obtido. Foi possível perceber que o programa mexeu com o psicológico dos colaboradores, principalmente para um deles que se sentiu muito prejudicado ao ter que mudar de cidade, trazendo um transtorno muito grande para

sua vida familiar, além de muitos gastos.

Pode-se dizer com este estudo que há certa mágoa por parte de alguns colaboradores, mostrando-se em alguns momentos pequena revolta, pelo programa de ascensão, chegando a comparar o banco com uma empresinha qualquer onde o que conta é o famoso QI (quem indica) e não as habilidades, experiências, dedicação de cada um que são privilegiados e contemplados. E mais uma vez, para os mais antigos, talvez não passe de apenas mais um programa mirabolante dentre muitos já implantados e abandonados pelo banco.

O novo, sempre incomoda. O ser humano não gosta de mudanças onde não se sabe o resultado. Tem medo de ousar, medo do desconhecido. E, não gostam dos procedimentos de controle, porque se sentem monitorados, vigiados. Não acreditam que estes tipos de dados colhidos sejam, para aprimorar o programa, para de fato conhecer o cliente, parecendo que como sempre, na teoria é tudo lindo, mas na prática as coisas são bem diferentes.

Os funcionários, como qualquer ser humano, gostam de elogios, de reconhecimento, de atenção especial, de carinho mesmo. Hoje parece que todos sentem falta de contato pessoal, de uma boa conversa, de alguém que escute e que apóie seus sonhos.

Aquele que opta por trabalhar em agência, é porque gosta do contato direto com o cliente, gosta da diversidade, não aprecia trabalho rotineiro, precisa ter muito “jogo de cintura” e, se sente realmente especial. Ele faz parte da linha de frente que traz negócios para o banco, que vende os produtos, construindo o resultado efetivamente. Talvez seja isto, ele quer ser tratado diferente, ser reconhecido, e não apenas visto como um cumpridor de metas abusivas e ameaçadoras. Mesmo não estando em forma de perguntas, muitos comentaram que não gostariam de ser obrigados a migrar para setores internos onde acreditam, que o trabalho é mais rotineiro e não tem a pressão do cliente externo, porque simplesmente não têm o perfil para isto. Mas, sentem-se tentados, uma vez que a remuneração é atraente e, atualmente não tem algo mais como reconhecimento.

O Banco Alfa é uma empresa de grande porte sempre premiada pela sua atuação, modernidade, ações de sustentabilidade, responsabilidade ambiental. É vista como uma empresa modelo, onde muitos gostariam de trabalhar ou de fazer parte dela. Não se teve a intenção de buscar falhas e criticar que se percebe que algo não vai bem.

Mas sim, buscou-se com este trabalho demonstrar, até para, despertar nas autoridades uma percepção humildemente diferente do que a teoria demonstra. Entender sentimentos das pessoas comuns, e não dos que ocupam grandes cargos e já galgaram algum prestígio na empresa.

Vivenciam-se momentos difíceis, de crise mundial, onde os gigantes econômicos estão perdendo o controle, preocupados com o amanhã, enquanto que o Brasil encontra-se em vantagens econômicas que levam às pessoas a serem mais otimistas. No entanto, muitos dos recém ingressantes da empresa, parecem não vestirem a camisa, são muito críticos e não mais acatam tudo como sendo perfeito apenas porque a empresa tem mais de 200 anos, o que é muito raro em nosso país. Fala-se de um público, que está sendo atraído a trabalhar no Banco por acreditar simplesmente em estabilidade de emprego.

Este estudo deixou claro um sentimento de decepção, de impotência diante do gigante. Na teoria é perfeita, a empresa esta sempre saindo na frente, inovando, lançando novos produtos, procurando mudar para cada vez mais atender bem o cliente que é o foco do programa. Talvez no futuro até fique ótima mesmo, mas percebe-se que está esquecendo de cuidar de seus colaboradores, pois eles não são o foco hoje. O funcionário gosta de ser elogiado, reconhecido, de se sentir importante e não apenas mais uma pessoa tranquilamente substituível.

A tristeza está no olhar de cada um que foi alvo das entrevistas neste trabalho. Querem ser percebidos, e fazerem parte desta mudança toda da empresa, mas HOJE e não amanhã.

Logo, pode-se dizer que ao implementar o programa Beta, que teve como objetivo conquistar novos clientes, o Banco Alfa deveria ter revisto seu programa de *endomarketing*, de forma paralela a este, assim estaria mostrando sua preocupação não apenas com o cliente externo, mas principalmente com seu cliente interno.

Concluo com uma frase de Tom Peters “A fórmula secreta para os negócios de sucesso é tratar os clientes como hóspedes e empregados como pessoas”.

REFERÊNCIAS

ABENSUR, Eder Oliveira; BRUNSTEIN, Israel. **Metodologia de custeio da virtualidade**: um caso prático de serviços bancários. Revista de Administração. São Paulo, abr./jun, 1999.

BANCO DO BRASIL. **Sala de imprensa**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page251,138,5504,0,0,1,0.bb?codigoMenu=0&codigoNoticia=23764>> Acesso em: 10 de abril de 2011.

BATESON, J. E. G., HOFFMAN, K. D. **Administração de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BLACKWELL, R. MINIARD, P. e ENGEL, J. **Consumer behavior**. 9. ed. Chicago: Dryden Press, 2001.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BOECHAT, S. **Endomarketing: um fator determinante na valorização do cliente interno**. Monografia de Pós-graduação em Marketing apresentado à Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro: UCAM, 2006.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. São Paulo: L&PM, 1998.

CASSIOLATO, José E. **A conexão entre usuários e produtores de alta tecnologia: um estudo de caso da automação bancária no Brasil**. Ensaios FEE. Porto Alegre. (13) 1: 166-203, 1992. Disponível: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/1467/1831>> Acesso em: 10 set. 2011.

CAE - **Centre for Accessible Environments**. Disponível em: <www.cae.org.uk>. Inglaterra. Acesso em: 18 set. 2011.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

COBRA, M. H. N. **Marketing Competitivo**. 4 ed. São Paulo, 1993.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA FILHO, B. A. **Automação bancária: uma análise sob a ótica do cliente**. In: ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais, Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1997.

CRISTINO, A. P. R.; IVO, A. A.; ILHA, F. R. S.; MARQUES, M. N.; KRUG, H. N. **Metodologia científica: apontando caminhos a serem percorridos na construção da pesquisa em Educação Física**. Revista Digital - Buenos Aires - Año 13 - Nº 123 - Agosto de 2008. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd123/metodologia-cientifica-construcao-da-pesquisa-em-educacao-fisica.htm>> Acesso em: 10 set. 2011.

DENTON, K. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DIAS JÚNIOR, P. S. **Marketing de serviços**: aplicabilidade do modelo conceitual de qualidade de serviço Gap Analysis em empresas de assessoria jurídica: Estudo de caso na A. Augusto Grellert Advogados Associados. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 2008.

DÓCOLAS, E. N. **Satisfação dos clientes de terceira idade com o auto-atendimento em uma agência do Banco do Brasil**. Dissertação de mestrado apresentado ao curso de Gerência de Serviços. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

ESTRELLA, T. N. **Auto-atendimento e satisfação dos clientes do Banco do Brasil**. TCC de especialização do curso de Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

GARCIA, M. **A tecnologia na prestação de serviços bancários**. Dissertação no Programa de Mestrado em Administração Universidade Mackenzie. São Paulo: 1998.

GARÓFALO, G. A. **O endomarketing na organização bancária**. Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Marketing da Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro: UCAM, 2004.

GAUTHIER, D. **Morals by agreement**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

GAY, G. L. **A influência da propaganda na aquisição de produtos do Banco do Brasil S.A.** Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pato Branco: UFRGS, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, R. M. S. **Marketing Bancário**. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social21.pdf>> Acesso em: 17 de abril de 2011.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

KIND, Ivani Maria Grisa. **Automação bancária**: avaliação do uso do gerenciador financeiro na agência de Piratuba/SC. TCC de especialização do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Marketing para o Século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados – 3ª Edição – São Paulo – Editora Futura 1999.

_____. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LANG, N. G. **Marketing Bancário**: Influência das ofertas ativas na Decisão de compra dos clientes do Banco do Brasil S.A. Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Venâncio Aires, UFRGS, 2007.

LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LETHIERI, C. C. **Marketing de serviços o novo conceito de atendimento ao cliente**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em *Marketing* da Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro: UCAM, 2008.

LEVITT, T. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1990.

LIMA, D. S. **Marketing bancário e as cooperativas de infra-estrutura do Rio Grande do Sul**: Análise e ações para ampliar as vendas de produtos neste segmento. Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Finanças da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Acir. **A utilização dos serviços de auto-atendimento no Banco do Brasil**. TCC de especialização do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Londrina: UFRGS, 2007.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIZZO, J. **Marketing Bancário**: a utilização do gerenciador financeiro do Banco do Brasil pelos clientes empresariais na agência Quedas do Iguaçu - PR. Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios Financeiro da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

RODRIGUES, D. S. **Avaliação do grau de satisfação dos clientes do Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul S.A. na Agência de Chapecó**. Concórdia. Concórdia: Unc. Jun. 2003.

ROCHA, J. C. **Grandes temas de Marketing**. Fortaleza: Editora de Ponta, 2001.

SALINAS, J. L. P. **A era da internet**. Disponível em: <<http://www.automacaobancaria>>

com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=94&Itemid=116> Acesso em 10 de abril de 2011.

SBB. Sindicato dos Bancários de Brasília. **Agências ganham funcionários, mas população é discriminada com BB 2.0.** Disponível em: <http://www.bancariosdf.com.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=6267:agias-ganham-funcionos-mas-popula-iscriminada-com-bb-20&catid=13:banco-do-brasil&Itemid=22> Acesso em: 10 set. 2011.

SEEB. Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Santa Catarina. **BB 2.0: Programa começa a ser implantado em SC.** Publicado em 27 de Janeiro de 2011. Disponível em: <<http://fetecsc.org.br/materias/527-bb-20-programa-comeca-a-ser-implantado-em-sc.html>> Acesso em: 10 set. 2011.

SEEB. Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Minas Gerais. **Projeto BB 2.0 desperta apreensão.** Publicado em 22 de Abril de 2010. Disponível em: <http://www.bancariosdepatos.org.br/v/index.php?option=com_content&view=article&id=828&Itemid=&ed=69> Acesso em: 10 set. 2011.

SILVA, Rafael Brito da. **Endomarketing e o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de serviços:** um estudo de caso no Banco de Brasília (BRB). Trabalho de conclusão de curso da Universidade de Brasília. Brasília: UNB, 2009.

SORIO, W. **O que é Endomarketing.** São Paulo, novembro de 2006. Disponível em: <<http://www.waschingtonsorio.com.br>>. Acesso em 03/04/2011.

TAUIL, Jorge Willians. **Tecnologia Bancária.** Folha de Londrina. Caderno de Economia, 23 de out. 2000.

TOBIAS, R. **Marketing de serviços como estratégia para sustentação e desenvolvimento empresarial:** um estudo de caso de uma concessionária de veículos. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário:** análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1993.

ANEXOS

ANEXO I

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PROJETO: ENDOMARKETING NO BANCO ALFA: ANÁLISE DA ACEITABILIDADE DOS COLABORES PÓS IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA BETA

Pesquisador: Ana Lúcia Sá Earp Franco Gonçalves
Orientador: Martin De La Martinière Petroll

Concordo em participar como voluntário(a) de uma pesquisa que está sendo realizada pelo pesquisador acima citado. Esta pesquisa faz parte do projeto de pesquisa para fins de avaliação da Comissão de ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a ser desenvolvido junto ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros sob a orientação da Prof. Martin De La Martinière Petroll.

O objetivo geral dessa pesquisa é Analisar o grau de satisfação e perspectiva dos colaboradores da agência investigada após a implementação do programa Beta.

Ao decidir aceitar a participação deste estudo, fui esclarecido(a) e estou ciente de que:

1. Essa atividade não é obrigatória.
2. Serei entrevistado(a) com duração aproximada de 40 minutos e responderei as questões relacionadas à minha vida no trabalho.
3. Caso não me sinta a vontade com alguma questão, estou ciente de que posso deixar de respondê-la, sem que isso implique em qualquer prejuízo.
4. Sei que as informações que fornecerei poderão mais tarde, ser utilizada para trabalhos científicos e que minha identificação será mantida sob sigilo, isto é, não haverá chance de meu nome ser identificado assegurando-se completo anonimato.
5. Devido ao seu caráter confidencial, essas informações serão utilizadas apenas para objetivos de estudo.
6. Não há nenhum risco significativo em participar deste estudo.
7. Minha participação é inteiramente voluntária e depende exclusivamente da minha vontade em colaborar com a pesquisa.
8. Estou livre para desistir de participar em qualquer momento da entrevista.
9. Aceito participar voluntariamente dessa atividade, não tenho sofrido forma de pressão para tanto.
10. Caso necessite entrar em contato com a pesquisadora, estou ciente que posso encontrá-la no telefone ou no e-mail abaixo descrito.

Fone: (041) 30263872; e-mail: analuciafranco@bb.com.br

Curitiba, 31 de novembro de 2011.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

QUESTIONÁRIO ENTREGUE AOS COLABORADORES

- 1) Identificação: funcionário n° ____ sexo ____ idade
____ escolaridade: _____
- 2) Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____
- 3) Segmento que atua? () PJ () PF () Caixa () SAA
- 4) Que cargo/comissão ocupa atualmente? _____
- 5) E antes da implantação do programa Alfa? _____
- 6) Como avalia a influência no seu trabalho após a implantação do radar de atendimento?
() ruim () regular () bom () excelente
- 7) Como você avalia o desempenho das novas instalações físicas?
() ruim () regular () bom () excelente
- 8) Você considera que as oportunidades de crescimento ficaram mais viáveis após a implementação do Programa?
() Sim () Não () nada mudou
- 9) Até que ponto você considera que o Banco se preocupa com seu cliente interno, houve mudança na questão do endomarketing? Justifique.
- 10) Qual sua opinião, de maneira geral, sobre o programa e modo vem sendo implantado?