

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

Marcos Antonio Alonso

**ENDOMARKETING:
PROPOSTA DE APLICAÇÃO
EM ÓRGÃOS INTERNOS DO BANCO LAMBDA**

Porto Alegre

2012

Marcos Antonio Alonso

**ENDOMARKETING:
PROPOSTA DE APLICAÇÃO
EM ÓRGÃOS INTERNOS DO BANCO LAMBDA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, 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: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tutora-Orientadora: Priscila Silva Esteves

PORTO ALEGRE

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

Marcos Antonio Alonso

ENDOMARKETING: PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM ÓRGÃOS INTERNOS DO BANCO LAMBDA

Trabalho 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.

Conceito final:

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

PORTO ALEGRE

2012

DEDICATÓRIA

Para minha amada esposa... Teresa, que tão dedicada e paciente, soube apoiar e suportar os momentos de ausência causados pela exigência do trabalho. Aos amados filhos Marcus Vinicius, Maitê Vitória e Mateus Vítor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pela proteção e ao amparo nas horas em que mais precisamos;

Para minha companheira, pela compreensão nas horas difíceis, pela companhia, sempre motivando a continuar;

Para meus filhos, por quem realmente vale a pena tudo suportar.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo e à minha tutora-orientadora, Priscila Silva Esteves.

Resumo

Neste momento da história, o rápido processo da globalização e a aplicação cada vez mais intensa da tecnologia na comunicação estão equiparando os produtos e serviço, e, da mesma forma, as organizações, fazendo que a concorrência se torne mais acirrada. Assim, a competição está exigindo das organizações a implementação de inovações ágeis e dinâmicas, tanto na qualidade do atendimento como também na gestão de relacionamentos. Desta forma, pode-se concluir que esta é definitivamente a *Era do Conhecimento*. Nesta Era do Conhecimento, obviamente a informação e o conhecimento passam a ser os elementos essenciais da produção e distribuição da riqueza nesta nova Era. E é o recurso humano que detém a posse destes elementos. Em todas as organizações, independentemente de sua finalidade e perfil, a comunicação desempenha papel fundamental na busca do conhecimento. O sucesso de qualquer organização passa indubitavelmente pelo desenvolvimento de uma comunicação eficaz. Portanto, se faz necessário identificar e determinar a melhor forma de desenvolver a comunicação para alcançar todas as diferentes áreas das grandes organizações, de forma homogênea, e conseguir a motivação e comprometimento, apesar das diferenças de atividades desenvolvidas nestas diferentes áreas, principalmente as operacionais, a fim de melhorar a eficiência no atendimento das necessidades dos clientes externos. Neste sentido, uma pesquisa mais apurada nos órgãos internos das Instituições Financeiras se faz necessária, e a análise das informações obtidas através desta pesquisa, deverá auxiliar no planejamento estratégico de ações de Endomarketing através da comunicação interna, para que este público específico dos órgãos internos das Instituições Financeiras possa estar motivado e comprometido com os objetivos de toda a organização, e atender com eficiência as demandas dos clientes.

Palavras-chave: Comunicação interna, Canais de comunicação, Endomarketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 . O Composto de Endomarketing	18
Figura 2 . Idade	31
Figura 3 . Estado Civil	31
Figura 4 . Sexo	32
Figura 5 . Tempo de Serviço	32
Figura 6 . Escolaridade	33
Figura 7 . Respeito aos funcionários	34
Figura 8 . Oportunidade das pessoas competentes	35
Figura 9 . Cooperação entre os diversos setores.....	35
Figura 10 . O clima do local de trabalho.....	36
Figura 11 . Informações sobre ações relacionadas ao trabalho.....	37
Figura 12 . Sobre possibilidade de crescimento.....	37
Figura 13 . A imagem da organização.....	38
Figura 14 . Benefícios informados e disponibilizados.....	39
Figura 15 . Motivação na tarefa e função	39
Figura 16 . A missão da organização	40
Figura 17 . A visão da organização	41
Figura 18 . Os valores da organização.....	42
Figura 19 . As ferramentas de comunicação do Banco.....	42
Figura 20 . Outras ferramentas de comunicação do Banco	42
Figura 21 . A divulgação e o desempenho do trabalho	44
Figura 22 . A divulgação e a relação dos funcionários com o cliente final	45
Figura 23 . A divulgação e o desenvolvimento de peças publicitárias.....	45
Figura 24 . A divulgação e o desenvolvimento de produtos e serviços.....	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. OBJETIVO DO ESTUDO	5
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. AS ORGANIZAÇÕES.....	6
2.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	8
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.4. CONCEITO DE ENDOMARKETING	14
2.5. IMPORTÂNCIA E PAPEL DO ENDOMARKETING.....	17
2.5.1. Companhia	19
2.5.2. Custos	20
2.5.3. Coordenadores	20
2.5.4. Comunicação	21
2.6. O CLIENTE INTERNO	22
2.7. SEGMENTAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	24
2.8. ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2. AMOSTRA DA PESQUISA	28
3.3. FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS.....	28
3.4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	29
4. RESULTADOS	30
4.1. PESQUISA QUANTITATIVA.....	30

4.2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	30
4.2.1. Análise do Perfil	30
4.2.2. Análise Específica	33
4.2.3. Análise sobre Comunicação Interna	40
5. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
APÊNDICE A	53

1. INTRODUÇÃO

Sendo que esta é a Era do Conhecimento, conforme Rutney César de Resende em seu artigo “A Era do conhecimento”, a partir de agora surge a necessidade da comunicação dentro das organizações, não apenas como forma de simples disseminação de informações e conhecimento para o público interno das organizações, abrangendo desde a administração até seus colaboradores, conforme afirma CRISTINA LEMOS, em seu livro Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Segundo ela, ao se considerar esta perspectiva, quando se analisa a ferramenta da comunicação dentro das organizações, pode-se concluir que, além da disseminação de informações e conhecimento, além de ser apenas um processo de transmissão vertical baseado apenas na estrutura das organizações, a comunicação deve considerar também a opinião de todo o grupo, fluindo em todas as direções, e seguindo até os mesmos caminhos transversais aos anteriores memorandos e circulares verticais das organizações.

Nesta nova perspectiva da Era do Conhecimento, Torquato (2002) afirma que a comunicação organizacional precisa facilitar e desenvolver o fluxo de informações entre todos os níveis da organização. Quando se fala em comunicação interna, é nesta direção que os gestores devem voltar sua atenção, se pretendem e desejam sobreviver e crescer, e fazer de sua organização, uma organização de sucesso, com a satisfação e atendimento dos clientes. De acordo com ele, essa comunicação interna eficaz de fato é o que pode criar alguma diferença competitiva real nesta perspectiva onde ocorre tanto nivelamento das condições de desempenho e desenvolvimento das atividades das diferentes organizações, e também podem fazendo com que os colaboradores de áreas tão diferentes da organização somem esforços na busca da satisfação ao oferecer seus produtos aos clientes. E quando se analisa as organizações que possuem quadros de funcionários em órgãos internos de suporte ao negócio, tal como é o caso do Banco Lambda, e sabendo que o perfil destes quadros se diferencia em vários elementos e características dos demais colaboradores da organização, conclui-se que a comunicação interna precisa e deve assumir também elementos e características que alcancem este público

específico e peculiar no sentido de motivar e comprometer com a missão, visão e valores organizacionais.

Nesta perspectiva do processo de Globalização e da Era do Conhecimento que acarreta o nivelamento e equiparação das organizações, o foco não deve estar apenas nos produtos ou serviços, mas além de dedicar atenção especial para o cliente externo, e especificamente como objetivo deste trabalho, voltar a atenção também para o cliente interno (o funcionário ou colaborador) a fim de ajustar as condições para que as necessidades do cliente final sejam atendidas com eficiência.

Neste contexto, o ser humano assume papel determinante que pode fazer a diferença neste cenário de competição entre as organizações equiparadas por seus processos, produtos e serviços. Desta forma, a motivação e o comprometimento dos colaboradores dos órgãos internos da organização são essenciais, onde se busca encontrar alguma diferenciação que crie reais vantagens competitivas. “É fácil perceber por que a motivação é tão desejável no trabalho”, afirma Hendrie Weisinger, em seu livro “Inteligência Emocional no Trabalho” (2001, p. 25).

Segundo Weisinger (2001), um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo. E, apesar das características peculiares dos colaboradores que trabalham em órgãos internos, este fator de motivação e comprometimento passa a ser de fundamental importância para este público. Por atuarem em órgãos internos, estes colaboradores podem ter uma visão limitada e genérica do negócio, por isso uma comunicação interna eficaz se faz necessária para se alcançar a motivação e comprometimento no mesmo nível dos demais colaboradores que atuam na linha de frente do negócio. Sendo trabalhos e tarefas complementares e essenciais para o sucesso organizacional, o grau de motivação e comprometimento precisa ser homogêneo em todas as áreas da organização.

Depois de afirmar que a motivação e o comprometimento são de fundamental importância, a nova questão passa a ser verificar como, então, pode-se conseguir que os colaboradores que atuam em órgãos internos de instituições financeiras estejam motivados e comprometidos com o objetivo estratégico mais amplo da organização através de ações de Endomarketing que podem ser desenvolvidas para se alcançar este objetivo.

Como qualquer organização, o Banco Lambda precisa e deve comunicar sua missão, visão e seus valores, se pretende motivar e comprometer seus

colaboradores, a fim de criar uma cultura organizacional única nas diferentes áreas para dar melhor atendimento aos clientes e entregar produtos e serviços de qualidade que satisfaçam plenamente as necessidades destes clientes.

Ter vários canais de relacionamento e comunicação com os colaboradores poderia despertar o sentimento de engajamento e compromisso e também gerar resultados reais e crescentes em relação ao cliente final da organização através de produtos e serviços prestados com qualidade e dinamismo.

Há vários estudos na Psicologia sobre a resistência humana à mudança, como descrito no livro “Psicologia para Administradores de Empresas” de Hersey e Blanchard (1977), que afirmam que o ser humano tem uma natural tendência de ser resistente para se engajar em algo que não se identifica, que não conhece ou em que não acredita, então, através de uma comunicação interna transparente, se torna fundamental permitir que o ser humano possa saber para onde vai ou se deseja ir, e principalmente, o que se espera dele, então aquela tendência de ser resistente diminuirá consideravelmente (HERSEY e BLANCHARD, 1977, p. 76).

Depois de definida a importância sobre o estudo da comunicação interna, o presente trabalho pretende responder ao questionamento: Qual a eficácia das ferramentas e ações de Endomarketing utilizadas pelo Banco Lambda na percepção da imagem pelos colaboradores (que atual nos órgãos internos não relacionados com as agências e na área comercial) e qual o impacto disso para o cliente final, através do atendimento e satisfação das necessidades por meio de produtos e serviços de qualidade?

Conforme Beraldo (1996), a comunicação interna é fundamental na estratégia organizacional para o sucesso de uma organização porque atua principalmente em três áreas:

- a) é de suma importância para os resultados da organização;
- b) é um fator de humanização das relações de trabalho;
- c) consolida a identidade da organização junto ao seu público interno.

Dentro do contexto interno de todas as organizações, a comunicação busca manter o quadro funcional sempre informado do que ocorre na organização, como um fator de motivação e comprometimento. Mas, como foi dito anteriormente, a comunicação deve transcender essa finalidade. Principalmente no Banco Lambda, desde o momento em que se contrata um novo colaborador, através da comunicação, este funcionário será familiarizado com o ambiente de trabalho, a

filosofia e os objetivos da organização. Para isso, existem diversos instrumentos no campo de abrangência do departamento de pessoal, os quais são confirmados pela pesquisa aplicada, tais como diversos cursos de preparação para as tarefas e sobre a visão, missão e valores do Banco Lambda, e também as informações diretas fornecidas pelos colegas de setor e chefias. Sendo assim, torna-se essencial que esta organização possa e consiga transmitir aos seus colaboradores a ideia de que todos estejam envolvidos no desenvolvimento dos negócios e atendimento e satisfação dos clientes externos, independentemente da área de atuação dentro do corpo organizacional, criando assim um clima de parceria e confiança, permitindo a motivação e o comprometimento.

Nas organizações financeiras, o que é o caso do Banco Lambda, não basta montar e ter uma equipe de grandes talentos. Se essa equipe não conseguir estar bem informada, se a comunicação entre os membros desta equipe não fluir adequadamente, não será possível desenvolver um processo eficaz de motivação e também potencializar a força humana da organização. Sendo assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento de uma metodologia eficiente de comunicação interna certamente pode colaborar para se alcançar os objetivos definidos na estratégia organizacional que indica sua missão, visão e valores, em busca do sucesso esperado, principalmente entre os colaboradores de órgãos internos de organizações de grande porte como é o caso do Banco Lambda. Neste trabalho, pretende-se lançar luz sobre a necessidade de aplicar e verificar a eficácia do Endomarketing para o aperfeiçoamento da comunicação interna em busca de dar aos colaboradores de órgãos internos do Banco Lambda, uma percepção clara da missão, visão e valores desta organização, a fim de alinhá-los, motivá-los e comprometê-los com o propósito da organização, que em linhas gerais, é oferecer produtos e serviços com eficiência aos seus clientes externos.

Nos primeiros capítulos, serão abordados alguns conceitos teóricos sobre a origem do Marketing, sobre o Endomarketing, sua importância nas organizações, as ferramentas e impactos do Endomarketing nas organizações como instrumento para viabilizar a execução de todas as atividades de forma a atender e satisfazer seus clientes, e, então, será analisado as informações obtidas a partir de alguns grupos de colaboradores de órgãos internos do Banco Lambda e algumas ações que o Banco Lambda realiza, e, finalmente, será verificado se as ações realizadas são eficientes ou se é necessário propor e indicar algumas ferramentas para melhorar a

eficácia do Endomarketing junto a estes colaboradores específicos que atuam em órgãos internos.

1.1. OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo em vista o que foi anteriormente comentado, o objetivo geral deste trabalho é verificar a eficácia das ferramentas e ações de Endomarketing utilizadas pelo Banco Lambda na percepção da imagem pelos colaboradores (que atuam nos órgãos internos não relacionados com as agências e na área negocial) e o impacto disso para o cliente final, através do atendimento e satisfação das necessidades por meio de produtos de serviços de qualidade.

Para se alcançar este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar a eficácia das informações fornecidas sobre a missão, a visão e valores do Banco Lambda no ponto de vista de seus colaboradores;
- b) Identificar quais ferramentas de comunicação interna estão sendo utilizadas pelo Banco Lambda para transmitir estas informações;
- c) Identificar a eficácia destas ferramentas na formação de uma imagem correta do Banco Lambda junto a seus colaboradores, e permitir que estes produzam produtos e serviços que atendam plenamente as demandas de seus clientes externos;
- d) Indicar e propor outras ferramentas que possam ser mais eficazes;
- e) Verificar o impacto destas ações para os clientes finais da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AS ORGANIZAÇÕES

Nesta primeira parte pretende-se definir e conceituar as organizações, o ambiente organizacional, e também a cultura organizacional. Conforme Kunsch (2003, p.23), pode-se definir as organizações como:

Um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham em conjunto a fim de atingir objetivos comuns.

Esta afirmação deixa clara a importância de entender como funciona o Banco Lambda, especificamente os seus órgãos internos, a fim de propor ferramentas realmente eficazes para este tipo de organização. Também de acordo com Cury (2005, p. 122).

As organizações compreendem as formas mais racionais e eficazes que se conhece de agrupamento social. As organizações coordenam um grande número de ações humanas, que por sua vez, combina o trabalho dos seus funcionários com a apropriação de recursos, unindo em um mesmo processo, dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas.

Dentre as categorias e classificações mais difundidas sobre as organizações, pode-se classificá-las como as que visam e as que não visam lucro. Exemplo de organizações lucrativas, que visam o lucro, são as próprias Instituições Financeiras. (ARAÚJO, 2011).

Outra definição que pode se feita sobre as organizações, refere-se sobre ser ou não uma organização formal. Segundo Araújo (2011), as organizações podem ser classificadas como organizações formais e organizações informais. A primeira categoria utiliza-se de regras, hierarquias e regulamentos, a fim de realizar sua missão da forma mais eficiente possível. Cury (2005) diz que, ao contrário das organizações formais, que são planejadas, as organizações informais se constituem como resultado natural do relacionamento espontâneo de seus membros, que têm por função a comunicação, entre outros.

Outra classificação importante que permite compreender melhor as organizações, conforme Kunsch (2003), define as organizações de acordo com sua representação. A categorização é realizada da seguinte forma: Classificação em virtude do tamanho, diz respeito à quantidade de funcionários da empresa e seu

volume de trabalho; Classificação em virtude da atividade, sendo produtoras de bens de consumo ou prestadoras de serviço; Classificação em virtude da abrangência, no que diz respeito à localidade de atuação, podendo ser uma organização local, ou até multinacional; e por fim em virtude da propriedade, fazendo referência à sua atuação podendo ser pertencente ao primeiro, segundo ou terceiro setor, conforme definição de Kunsch (2003).

Como já afirmado anteriormente, o ser humano é o elemento fundamental das organizações, para se alcançar seus objetivos, seja de curto como de longo prazo, já que os colaboradores são os verdadeiros utilizadores dos recursos organizacionais para realizar seus objetivos, sejam eles informações, financeiros ou materiais. Nesta linha de raciocínio, vale citar Kotler (2004, p. 49) que afirma que:

Não é recomendável contratar empregados antes que a administração superior tenha definido claramente os valores, visão, missão, posicionamento e público alvo da empresa. Só então se deve sair em busca das pessoas certas para treiná-las apropriadamente e lhes delegar responsabilidades sabendo que elas “viverão a marca da empresa”.

Marchiori (2006) define a missão de uma organização como ferramenta fundamental para estabelecer a amplitude e áreas de atuação da organização, assim como as áreas em que não estará envolvida. E Araújo (2011) complementa esta definição, citando que a missão permite comunicar aos colaboradores a razão da existência da organização, funcionando também como um lembrete periódico às pessoas. A definição da missão permite também determinar a filosofia orientadora da organização, tendo como resultado o alinhamento com a visão e os valores, que por sua vez são definidos como ponto de referência para o que se deseja atingir no futuro da organização. Assim, o propósito da definição da missão, visão e valores é agir como norteador para o planejamento da organização, tendo claro entendimento por parte dos colaboradores, a fim de gerar motivação e envolvimento (CHIAVENATO, 2005).

Para que a organização possa cumprir sua missão, é preciso definir as políticas da organização. Estas políticas estão presentes no dia-a-dia da organização na medida em que assumem o papel de orientar o processo operacional, a fim de servir como orientador para decisões, supervisões, além de estabelecer limites. Estas políticas definem a uniformidade no desempenho e direcionamento dos colaboradores em busca de operações eficazes (MARCHIORI, 2006).

Desta forma, os comportamentos e as práticas éticas podem ser incluídas perfeitamente entre os valores organizacionais a serem preservados e também compartilhados pelos membros da organização (MARCHIORI, 2006).

Os comportamentos e as práticas éticas devem perfeitamente ser incluídas entre os valores e ainda serem preservados e compartilhados com o quadro de colaboradores (MARCHIORI, 2006).

Entendido e definido resumidamente as organizações, suas características e sua importância diante do contexto social, como também as características essenciais que permeiam as Instituições Financeiras, será analisado e conceituado a seguir o que é o ambiente organizacional.

2.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Após esta breve definição e conceituação sobre as organizações e a determinação das características essenciais das Instituições Financeiras, será feita uma breve análise e conceituação do ambiente no qual a organização está inserida, bem como o seu comportamento constituído por variáveis incontroláveis, definidos e classificados no modelo de Araújo (2011). Sob o mesmo aspecto, Kotler (2000) cita que as organizações operam dentro de um ambiente externo macro, composto por forças e tendências que por sua vez impõem ameaças, mas também dão forma a oportunidades. Mas o ambiente que receberá maior atenção e análise é o ambiente interno, permeado pelas mesmas forças e tendências de ameaças e oportunidades.

Ao analisar o ambiente organizacional, principalmente o ambiente interno, verifica-se que este é um ambiente muito complexo, e bastante instável, e é por isso que Araújo (2011) acredita que existam variáveis de diversas proporções que impactam ou não as decisões de qualquer organização. Isto pode se tornar ainda mais crítico no ambiente interno das Instituições Financeiras. Sendo assim, é necessariamente essencial identificar as oportunidades que surgem nos momentos positivos, bem como minimizar ou eliminar os elementos que sofrem influência negativa, e também determinar as implicações destes elementos no ambiente interno das Instituições Financeiras.

Conforme afirma Chiavenato:

Na medida em que as organizações fazem parte de situações específicas, onde obtêm seus recursos e ofertam seus produtos e serviços, elas estão formando um sistema integrado de partes, que desenvolvem funções visando um objetivo específico (CHIAVENATO, 2005, p. 342).

Nesta afirmação, pode se acrescentar que a integração destas partes dentro das organizações definidas como Instituições Financeiras deve e precisa alcançar todas as áreas da organização, e especificamente os órgãos internos de suporte à área de negócios, e devem realmente integrar um sistema que busque um objetivo comum e específico. Assim, fica mais evidente a necessidade de ações eficazes para a motivação e comprometimento destas partes.

Na análise e busca do entendimento dos aspectos relacionados ao que ocorre dentro das organizações, então fica retratado o ambiente organizacional em conformidade com os conceitos de Araújo (2011). De acordo com ele, as organizações não atuam de formas isoladas e sozinhas, e por isso, estão interligadas em um ambiente para seu funcionamento.

Este ambiente que Araújo (2011) se refere é o ambiente externo, onde se manifestam as forças e tendências de ameaças e oportunidades, conforme Kotler (1997). E Kunsch (2003) complementa esse conceito citando que toda organização é um subsistema inserido no sistema maior da sociedade, e assim, entende-se que este subsistema organizacional constitui o ambiente organizacional que precisará ser melhor entendido neste estudo.

Na análise do subsistema que abrange o ambiente organizacional interno das organizações, o entendimento dos processos e meios de comunicação permitirá desenvolver uma estratégia e metodologia para seus órgãos internos, com o objetivo de gerar motivação e comprometimento planejados e pretendidos pela organização.

Conforme Araújo (2011), estes subsistemas, ou o ambiente organizacional, formam os elementos que desenvolvem a atividade do sistema organizacional principal, ou seja, a própria organização, e sua ligação se faz através de um sistema de comunicação. Este sistema de comunicação precisa ter um movimento cíclico, gerando um *feedback*, ou seja, o retorno da saída ao sistema. E esta ferramenta precisa ser utilizada de forma eficaz para que o movimento cíclico da informação e dos *feedbacks* alcancem todos os colaboradores da organização

Conforme definido anteriormente quanto aos ambientes internos e externos das organizações, foi citada a divisão feita no livro de Araújo (2011) do ambiente organizacional em macroambiente, onde ele faz relação ao ambiente geral e externo,

e o microambiente, que é o ambiente interno e específico, onde os fatores estão relacionados diretamente à organização.

Como a ênfase deste trabalho reside no microambiente e suas variáveis, cabe então enfatizar que as ações de comunicação interna podem se relacionar à este sistema criando a dinâmica deste ambiente específico, e ainda mais específico, nas Instituições Financeiras.

Ainda dando ênfase ao ambiente interno como objetivo deste trabalho, cabe citar também o conceito que diz que:

O microambiente consiste de todos os fatores que permeiam a organização. Alguns fatores possuem mais ou menos influencia sobre os comportamentos e realidades de cada área e de cada colaborador, dependendo do setor que está inserida. Estas variáveis por sua vez formam uma rede de comportamento instável, já que estes fatores podem se somar ou se anular, desempenhando direções inesperadas. Esses fatores são categorizados como econômicos, sociais, tecnológicos, políticos, naturais, demográficos e culturais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.95).

Primeiramente, serão abordados os fatores econômicos dentro dos microambientes das organizações. Adaptando a definição de Araújo (2011), pode-se dizer que estes fatores dizem respeito aos aspectos do microambiente influenciados pelos acontecimentos da realidade econômica da organização.

Conforme Araújo (2011), os acontecimentos econômicos da organização, tais como resultados, desempenho, retorno, lucratividade, devem ser analisados com periodicidade pela organização, já que influenciam nos seus resultados, e podem ser informações trabalhadas na comunicação interna a fim de gerar motivação e comprometimento dos colaboradores.

Outro fator importante citado por Araújo (2011) que causam impactos no microambiente organizacional são os fatores tecnológicos – avanços tecnológicos relacionados na melhoria em procedimentos e processos como *softwares*, equipamentos ou pesquisas de desenvolvimento. Essa é outra ferramenta importante na comunicação interna visando alcançar todas as áreas da organização.

Os fatores políticos no contexto do microambiente organizacional estão relacionados às decisões administrativas da alta administração na definição das estratégias organizacionais, conforme afirmam Wright, Kroll e Parnel (2000). Estas decisões determinam a missão, visão e valores, e indicam a direção e o posicionamento de toda a organização. Isto fica ainda mais evidente quando falamos das Instituições Financeiras que são reguladas pelo Banco Central e precisam

regular seu processo e métodos pautados pelas regras gerais definidas neste escopo, e precisam ser devidamente comunicados.

Adaptando a conceituação dos fatores demográficos de Chiavenato ao microambiente organizacional, e especificamente ao microambiente interno das organizações financeiras, pode-se dizer que:

Estes se referem às características estatísticas de uma população, com as variadas alterações no número de colaboradores, as diferenças culturais e educacionais nas organizações de grande porte, que são representadas por elementos relacionados aos valores existentes em uma determinada organização que pode ter sua abrangência em nível nacional (CHIAVENATO, 2005, p. 344).

Kotler (2006) também indica outro fator relacionado ao macroambiente de grande valia, que pode-se adaptar ao microambiente: o ambiente sociocultural. Segundo Kotler (2006, p. 86):

De acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros. A sociedade molda crenças, valores e normas que definem, em grande parte, esses gostos e preferências. As pessoas absorvem quase que inconscientemente, a visão do mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.

Conforme Kotler (2006), no microambiente das organizações, principalmente nas organizações de grande porte como as Instituições Financeiras, podemos encontrar uma diversidade cultural entre os diferentes subsistemas que compõem a organização, sejam eles regionais, funcionais e hierárquicos, portanto, o significado e a representação da cultura perante as organizações são de suma relevância. Sendo assim, será feito uma breve abordagem sobre o que é cultura organizacional.

Sendo que os demais fatores indicados não serão objetos deste estudo, e assim, sem maior aprofundamento de sua análise.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para a definição e conceituação de Cultura Organizacional, se faz necessário inicialmente fazer também uma breve conceituação sobre cultura. Cuhe (1999 apud TYLOR, 1871, p.1) cita a primeira definição etnológica de cultura:

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido etnológico mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade.

Conforme afirmado neste conceito, a cultura é uma definição de hábitos e crenças, entre outros fatores, que juntos criam um caráter único. Seguindo o mesmo raciocínio, Laraia (2007, p. 68) afirma que:

A Cultura vai muito além do determinismo geográfico, ou ainda o determinismo biológico, isto é, onde se nasce e a genética dos indivíduos, respectivamente.

Isso é fundamental na análise do microambiente de uma organização de grande porte, pois esta característica define uma cultura própria e ampla, ultrapassando as barreiras de regionalismos.

Conforme Laraia, o comportamento dos indivíduos depende de um aprendizado, que é denominado como Endoculturação, que nada mais é que a educação diferenciada de cada indivíduo, por intermédio de valores próprios. Isto pode nos dar um entendimento um pouco mais claro sobre o fator cultural dentro do microambiente das organizações, especificamente das Instituições Financeiras. E também cabe citar (AKTOUF, 1994, p.50):

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras.

Outro aspecto importante e interessante a ser considerado neste trabalho, ao ser buscar propor sugestões na comunicação interna em órgãos de organizações financeiras, é a afirmação de Aktouf (1994, p.52) que diz que:

A cultura consegue fazer uma ligação entre os homens, seus pensamentos e maneiras que estes têm em comum e de forma generalizada, criando uma identidade como um conjunto de técnicas industriais, convenções, traços físicos e até mesmo valores que podem compartimentar diversos grupos, que possuem uma visão de interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas.

Esta é uma excelente observação ao se buscar definir formas eficazes de motivação e comprometimento através da aplicação da comunicação interna para os funcionários de órgãos internos de organizações financeiras.

Citando Schuler (2009, p.246) para complementar este ponto quando ele fala que:

A cultura de uma determinada localidade é formada a partir de uma necessidade do ser humano de designar parâmetros para a sua existência. Contudo, os indivíduos acabam por estruturar suas vidas de maneira condizente ao local que habitam, possuindo crenças e costumes semelhantes às outras pessoas que vivem no mesmo ambiente e, por sua vez, um comportamento em comum, fazendo parte de uma realidade compartilhada.

De acordo com Kotler (2006), dentro do microambiente das organizações, os colaboradores também desenvolvem uma visão e valores que podem moldar o comportamento geral desta realidade compartilhada, e assim, pode-se criar condições que podem motivar e comprometer os colaboradores criando e disseminando uma cultura organizacional. Como esta cultura exerce influência nos comportamentos das pessoas dentro das organizações, ela pode ser trabalhada e definida para criar objetivos e propósitos comuns e compartilhados.

O que foi afirmado anteriormente pode ser também validado pelo conceito exposto por Schein (1992, p.7), quando ele cita que:

A cultura organizacional é expressa através das crenças e valores compartilhados entre os membros de uma organização e que por ora exercem influencia nos seus comportamentos.

Schein (1992) também afirma que “o jeito que fazemos as coisas por aqui”, “os ritos e rituais da nossa empresa”, “o clima da empresa”, “nossos valores básicos” (SCHEIN, 2001, p.31). Isto define claramente que a cultura organizacional passa a determinar o comportamento de seus colaboradores, e assim, pode ser fator de motivação e comprometimento destes colaboradores. É muito importante que a cultura organizacional devidamente comunicada e transmitida através das ferramentas do Endomarketing possa ser altamente eficaz na criação de motivação e comprometimento dos colaboradores de órgãos internos do Banco Lambda.

Outro ponto muito interessante como referencial teórico é a definição de Cury (2005) que afirma que a cultura organizacional é um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciem o comportamento. De acordo com ele, a cultura organizacional ainda compreende, além das normas formais, um conjunto de regras não formais, isto é, não escritas, mas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização. Sendo assim, pode-se concluir que a cultura organizacional engloba um conjunto de pressupostos psicossociais relacionados a cada grupo, sendo estes os valores, regulamentos e normas.

Lupetti (2007) concordando, cita que a cultura organizacional, assim como a cultura propriamente dita, é um conjunto de comportamentos, normas e códigos formais e informais. A autora também afirma que o processo de implantação ou mudança da cultura organizacional envolve necessariamente a comunicação, que por sua vez precisa ser feita com simplicidade, para haver facilidade no entendimento por parte dos colaboradores, fazendo com que aceitem, participem e

desempenhem um comportamento que gere as mudanças propostas pela organização, e no caso estudado, também gere motivação e comprometimento aos colaboradores de órgãos internos de uma organização financeira. Após todas estas análises e considerações, pode-se supor que a cultura organizacional deve envolver a comunicação, sendo, portanto necessário o entendimento do marketing, uma vez que a comunicação é uma das ferramentas que compõe o composto do marketing.

Segundo Pinto e Troiano (apud PINHO, 1996, p.34), a cultura organizacional desempenha papel relevante na formação do valor da marca tão importante quanto o papel do marketing, e neste estudo, o papel do Endomarketing. Sendo assim, será analisado a seguir o conceito sobre Endomarketing.

2.4. CONCEITO DE ENDOMARKETING

Endomarketing é uma palavra criada por Saul Bekin (1995). Entende-se por Endomarketing, as ações de *marketing* voltadas aos colaboradores de uma organização. O Endomarketing busca mobilizar os colaboradores da organização a fim de alinhá-los para alcançar os objetivos e metas da organização. Também serão acrescentados mais alguns conceitos sobre Endomarketing de outros estudiosos de *marketing*, como Theodore Levitt.

A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela (...) Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela (LEVITT 1960, p. 45).

Saul Bekin (2004, p. 53), autor de “Conversando sobre Endomarketing” e de “Endomarketing, como praticá-lo com sucesso”, também apresenta outra definição sobre Endomarketing:

Endomarketing são as ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Outro conceito complementar e essencial neste estudo é de Analisa de Medeiros Brum (2000, p. 25), autora do livro “Um olhar sobre o marketing interno”. Conforme Brum,

Endormarketing “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Ela ainda acrescenta que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário.

Segundo a autora, o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna. E esta definição detalhada de Analisa de Medeiros Brum poderá auxiliar na elaboração e proposição de uma ação eficaz para o aprimoramento da motivação e o comprometimento dos colaboradores dos órgãos internos de uma organização financeira, pois sua ênfase na comunicação interna vem de encontro ao que tem sido observado através das análises efetuadas dentro deste público e da crença que os aspectos acrescentados por Brum podem dar uma formatação mais humanizada e eficaz ao processo da comunicação interna voltada para os colaboradores dos órgãos internos.

Através destes conceitos e ponderações, verifica-se que o Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, em suas abordagens ao contexto do mercado e do macroambiente, para utilização no microambiente das organizações, ou seja, são ações do marketing voltadas para os colaboradores das organizações.

Quando se afirma que as organizações são aglomerações humanas, com vários interesses comuns e também vários interesses divergentes, fica evidente a complexidade que reveste a gestão de pessoas e o conseqüente direcionamento do Endomarketing para a obtenção dos resultados esperados no atendimento e satisfação das demandas dos clientes.

Sabendo em qual proporção o público interno (os colaboradores) está motivado e comprometido define o sucesso da organização diante de seu público externo, por isso o Endomarketing surge como ferramenta fundamental de ligação entre o cliente, a organização e o colaborador. Então “vender” um produto, uma ideia, um posicionamento da organização para seus colaboradores passa a ser tão importante quanto para o cliente, tornando-o aliado no negócio, responsável pelo sucesso da organização e também preocupado com o seu desempenho (CARVALHO, 2011).

Entendendo também esta relação, pode-se imaginar o quanto o Endomarketing é e será importante para o crescimento dos negócios nesse novo cenário da Era do Conhecimento. E quão importante será para as organizações que desenvolverem suas estratégias de abordagem de seus colaboradores, a fim de torná-los efetivamente motivados e comprometidos com a qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes. (CARVALHO, 2011).

Segundo Inkotte (2000), outro aspecto importante a destacar nesta conceituação do Endomarketing é que o fato de se destinar especificamente ao público interno das organizações define a diferença entre Endomarketing e Marketing. O ser humano dentro das organizações tem desejos e necessidades mais específicas, e estas necessidades são alcançadas através de uma comunicação interna direcionada, sendo mais ampla e mais explícita do que normalmente acontece com o público externo.

Cabe também salientar que em uma análise preliminar e superficial, pode parecer que por se tratar de um público específico e um pouco fechado, a ação do Endomarketing possa ser menos complexa, portanto mais suscetível ao sucesso do que o marketing direcionado ao público externo e ao mercado, que é mais aberto e de diagnóstico mais amplo. Esse pode ser tornar um grave erro. (CARVALHO, 2011). E pode se tornar um erro ainda mais grave quando analisado o público interno, pois este possui características próprias e uma cultura organizacional específica.

Após feitas estas definições e conceituações até aqui, pode-se verificar que o conceito de marketing interno ou Endomarketing envolve temas como: motivação dos colaboradores, comunicação interna eficiente, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do ser humano. Segundo Brum (1998) o Endomarketing tem como principal objetivo o fortalecimento das relações internas da organização a fim de criar uma noção de cliente e fornecedor interno, permitindo que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada e homogênea sobre o negócio da organização, abrangendo todos os aspectos como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Sendo assim, a ação da comunicação interna como ferramenta do Endomarketing no aprimoramento da motivação e comprometimento dos colaboradores das organizações será a abordagem central do presente trabalho.

2.5. IMPORTÂNCIA E PAPEL DO ENDOMARKETING

A partir da conceituação anterior, conclui-se que a essência do Endomarketing é a comunicação, em suas variadas formas. Independentemente do meio de comunicação, a clareza e objetividade na comunicação da organização com seus colaboradores são de fundamental importância para o aprimoramento deste relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Esta comunicação interna deve transmitir a cultura organizacional para seus empregados a fim de criar motivação e comprometimento, e para isso, precisa ser transparente ao transmitir objetivamente suas intenções.

Conforme Brum (1998), a organização que busca colaboradores comprometidos e engajados com seus objetivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável, transparente e comprometida. Como consequência disso, o relacionamento da organização com seus empregados baseado neste tipo de comunicação gera confiança, respeito, motivação e comprometimento destes colaboradores. Sendo assim, estes aspectos de transparência e objetividade na comunicação são elementos de grande importância para que a organização alcance crescimento e obtenha resultados positivos em parceria com seus colaboradores.

Brum (2005) define que as empresas podem “vender” sua visão e cultura organizacional para seus colaboradores. A motivação e o comprometimento ocorrerão somente quando o colaborador puder compartilhar dessa visão, missão e valores organizacionais, e compreender que o crescimento da organização significa o seu próprio crescimento, e isso permitirá atender e satisfazer com eficiência o cliente externo da organização.

Como foi conceituado e definido anteriormente, o instrumento efetivo que será utilizado para alcançar este objetivo é o Endomarketing, e a comunicação interna feita com transparência e objetividade deve ser a principal ferramenta do Endomarketing para alcançar este objetivo.

Segundo Kotler (2006), o microambiente das organizações está também relacionado com as atitudes, percepções e visões que determinam como as pessoas se comportam neste contexto, é necessário buscar entender o que motiva ou desmotiva seus colaboradores neste ambiente, permitindo que o trabalho possa fluir com maior produtividade e eficiência, mesmo em órgãos internos destas

organizações, e aprender como utilizar a comunicação interna em benefício da motivação e do comprometimento. Desta forma, pode ser dito que neste estudo que a comunicação interna como ferramenta do Endomarketing passa a ter um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho motivado e comprometido, e assim, mais produtivo e eficiente para o atendimento e satisfação dos clientes externos.

Para tornar ainda mais eficiente este processo de comunicação interna com o objetivo de motivar e comprometer, será utilizada uma adaptação do composto do Marketing, Produto, Preço, Praça e Promoção, desenvolvida por Inkotte para a composição do composto do Endomarketing (os 4 C's). Esta adaptação está feita da seguinte forma:

Quadro 1 - O Composto do Endomarketing

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
Produto	Planejamento para atender as Necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa	Companhia	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Fonte: Inkotte (2, p. 96)

Para ter clareza sobre como utilizar este composto como ferramenta neste trabalho, será feita uma conceituação resumida de cada item do composto, por causa de sua importância neste processo de reestruturação da comunicação interna organizacional através do Endomarketing, visando alcançar a satisfação do público interno a fim de alinhá-lo, motivá-lo e comprometê-lo com os objetivos da organização e os anseios e necessidades do cliente final.

2.5.1. Companhia

Produto, segundo Kotler (2000, p. 416) “é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.” Na adaptação deste conceito ao Endomarketing, pode-se conceber que a organização precisa estar preparada para satisfazer as necessidades e desejos de seu público interno, seus colaboradores.

Na relação de trabalho entre uma organização e seus colaboradores, a própria organização se torna o produto, que será oferecido para o primeiro público alvo da organização, os clientes internos, seus colaboradores, e neste caso específico, os colaboradores dos órgãos internos das instituições financeiras.

A organização-produto é o que Inkotte (2000) chama de Companhia, o primeiro item deste composto de Endomarketing. Na aplicação deste conceito à comunicação interna para os colaboradores de órgãos internos de organizações financeiras, a satisfação deste público se dará na medida que a organização buscar a satisfação de seus anseios e expectativas, identificando-os e definindo-os, e a comunicação desta visão é fundamental para a motivação e comprometimento com os objetivos da organização e as necessidades do cliente final. Ainda mais importante e como resultado natural, está o aspecto da fidelização dos clientes que pode e deve ser aplicado a este público específico. E a comunicação interna, como ferramenta do Endomarketing, deve se concentrar e empenhar em alcançar este propósito.

2.5.2. Custos

O próximo elemento do Composto de Endomarketing se refere aos Custos, que estão “relacionados a todos os investimentos financeiros em recursos humanos.” (INKOTTE, 2000, p.106).

Inkotte (2000, p. 106) destaca que:

O cliente interno estará disposto a trocar uma série de ‘valores’ inerentes ao seu trabalho por ‘valores’ embutidos na organização-produto.

Ele ainda diz que o cliente interno costuma fazer um julgamento de valor, percebendo quando está sendo explorado ou desconfiando dos propósitos da organização quando está sendo supervalorizado. Esta observação se faz necessária para que não se subestime os colaboradores das organizações financeiras, na tentativa de utilizar o Endomarketing na busca de motivar e comprometer, e como consequência, atender e satisfazer seus clientes.

Neste elemento específico, passa a ser necessário enfatizar a necessidade e a importância da pesquisa de Endomarketing.

Para descobrir e entender quais valores irão satisfazer o público interno e motivá-lo a estabelecer um sistema de troca capaz de garantir vantagens para a organização e satisfação para si. (INKOTTE, 2000, p. 107).

A pesquisa de Endomarketing deve fornecer informações para orientar o planejamento da aplicação de recursos financeiros direcionados ao público interno. No caso da comunicação interna, a aplicação de recursos financeiros deve criar uma percepção que os valores embutidos na organização-produto visam a satisfação ao invés da exploração e manipulação dos colaboradores.

2.5.3. Coordenadores

O terceiro elemento do Composto de Endomarketing, os Coordenadores, corresponde ao Ponto de Distribuição do Composto de Marketing (INKOTTE, 2000). Este item se refere aos elementos que tornarão o programa de Endomarketing disponível para o público alvo. No caso da comunicação interna para os colaboradores dos órgãos internos de uma organização.

Conforme Urdan (2006, p.30), na análise do público interno da organização, aplicando a ferramenta do Endomarketing, a organização deve e precisa estar disponível aos interessados no momento e na forma que necessitarem, e a comunicação interna pode tornar isso possível.

Os coordenadores são os “[...] responsáveis por tornar a organização- produto disponível para os demais.” (INKOTTE, 2000, p. 110). E ainda conforme Inkotte (2000), pode-se dizer que a comunicação interna será a ferramenta mais eficaz para que estes coordenadores alcancem este objetivo. Como coordenadores devem ser designados os colaboradores que desempenham funções ou papéis de liderança dentro da organização, tais como diretores, gerentes e outros formadores de opinião.

Ainda na análise deste elemento, é importante destacar a importância das gerências nas organizações, e especificamente em órgãos internos das organizações financeiras. Suas funções e atividades devem ser ampliadas, e seu perfil deve ser o de um líder, pois deverão dar apoio a seus subordinados e, ao mesmo tempo, deverão negociar e argumentar com seus superiores. Portanto, devem “estar preparados para atuar como agentes persuasores em um e outro sentido.” (INKOTTE, 2000, p.113). Na comunicação interna, as gerências devem atuar, como disse Inkotte, como “persuasores” dos colaboradores de forma transparente e objetiva, transmitindo a missão, a visão e os valores da organização e gerando motivação e comprometimento. Cabe, também, dizer com bastante ênfase que a expressão ‘persuasão’ não significa constrangimento ou coação, mas convencimento e respeito aos atributos de cada e de todos os colaboradores.

2.5.4. Comunicação

O último item do Composto de Endomarketing se relaciona com a Promoção do Composto de Marketing. O elemento Comunicação, que ocorre “quando a organização se utiliza métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-organização.” (INKOTTE, 2000, p. 114).

Gronroos (1995) coloca que se a organização direciona e define a gestão de seus recursos humanos através das ferramentas do Endomarketing, o público

interno deverá ser definido como a origem e o destino de toda e qualquer ação de comunicação interna, dando valor e consideração ao *feedback*, e desta forma, permitindo as contribuições dos colaboradores sejam ouvidas e respondidas, mesmo que não possam ser aproveitadas.

2.6. O CLIENTE INTERNO

O cliente interno deve ser considerado pela organização como um público alvo. Para enfatizar isso, deve-se citar Inkotte (2000, p. 72) que defende que para que os colaboradores sejam considerados como clientes internos, eles devem ser tratados como tais: “O cliente interno deve ser tratado verdadeiramente como um consumidor de produtos e serviços oferecidos pelas organizações”.

Para isso, uma organização deve entendê-los como clientes, como público alvo de estratégias e ações específicas, respeitando-os e agradando-os, tal como fazem com os clientes externos. Vários conceitos confirmam que em toda organização, todo colaborador é ao mesmo tempo fornecedor dos serviços que presta aos demais colegas, como também cliente dos serviços de outros colaboradores. Bekin (1995) se refere a isso quando defende a necessidade de gerenciamento de serviço, onde cada setor da organização deve fazer o possível para atender bem seu público alvo. Quando se fala sobre comunicação interna, este processo pode ser definido como transparência e objetividade nas ações do Endomarketing voltadas para este público alvo.

Utilizando o quadro sobre O Composto do Endomarketing proposto por Inkotte, pode-se propor a “assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto: a organização-produto.” (INKOTTE, 2000, p. 74). Se aplicada esta concepção de “consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa” para os colaboradores de organizações financeiras, então deve-se também verificar a possibilidade de aplicar o princípio da segmentação dos clientes internos, os colaboradores, tal como é amplamente utilizado por todas as instituições financeiras com seus clientes externos. Para isso

será necessário utilizar a ferramenta de pesquisa para o levantamento de informações.

As informações obtidas deverão permitir o reconhecimento e entendimento dos diferentes grupos a serem trabalhados a partir de suas peculiaridades a fim de suprir suas necessidades, buscando como resultado a satisfação, motivação e comprometimento destes clientes internos.

Desta forma, a ferramenta do Endomarketing deverá ser desenvolvida a partir das informações obtidas dos clientes internos. Assim, é preciso analisar o ambiente organizacional, como definido anteriormente.

Como está o moral do pessoal da organização? Quais são as necessidades não satisfeitas do grupo? Em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos? (BEKIN, 1995, p. 36).

Conforme Inkotte (2000), pode-se utilizar estas mesmas questões para analisar e avaliar os aspectos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro do ambiente interno com relação aos colaboradores dos órgãos internos de uma organização financeira.

Vê-se com frequência as organizações alterando toda uma linha de produção ou modificando a forma de atendimento e prestação de serviços, a fim de aprimorar a satisfação de seus clientes externos, seu consumidor final. Este público alvo também deseja que a organização-produto possa estar sendo oferecida e apresentada de forma que esteja ajustada e moldada a fim de que possa atender os desejos e anseios deste público alvo, seus colaboradores. (Adaptação de INKOTTE, 2000, p. 76-77).

O que se pretende dizer com esta reflexão é que se deve também adaptar a estratégia da organização em conformidade com as necessidades de seus clientes internos. Esta pode ser a solução para muitos problemas organizacionais, pois “o processo de envolvimento do funcionário anda de mãos dadas com o processo de sua valorização.” (BEKIN, 1995, p. 40). Sendo assim, percebe-se que os colaboradores dos órgãos internos de organizações financeiras demandam ações específicas de Endomarketing baseadas na segmentação dos diferentes grupos a partir de informações obtidas nas pesquisas de identificação destes grupos.

Desta forma, será analisada também a utilização da ferramenta da segmentação dos clientes, aplicando-a aos clientes internos das organizações financeiras, especificamente os colaboradores de órgãos internos. Antes, será analisado alguns conceitos e métodos de segmentação.

2.7. SEGMENTAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Conforme Kotler (2004), a segmentação de mercado é um conceito utilizado principalmente por organizações orientadas para o cliente, e tem sido difundido amplamente como ferramenta para definição das estratégias das organizações, e tem sido utilizada também pelas instituições financeiras, por isso este é o modelo que será utilizado como referência das próximas análises e proposições.

Kotler (2006) afirma que a determinação da forma como será feita a segmentação do cliente interno definirá como a organização conduzirá suas ações de Endomarketing. Na busca de se identificar as peculiaridades dos colaboradores, os diversos aspectos precisam ser considerados ao se definir os segmentos, tais como nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural entre outros.

A ferramenta de segmentação do público interno não deve ser utilizada para a segregação dos colaboradores, mas para se buscar identificar e atender mais as necessidades dos colaboradores, para utilização de instrumentos específicos de comunicação interna.

Como citado anteriormente, a pesquisa de Endomarketing é essencial para a elaboração da estratégia de segmentação a fim de identificar as características e peculiaridades dos colaboradores e da estratégia de comunicação interna a fim de alcançar maior motivação e comprometimento destes colaboradores.

2.8. ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO

Outro ponto importante a ser abordado ainda neste módulo é sobre o Endomarketing como ferramenta de comunicação.

De acordo com Bekin (1995), a fim de se obter a motivação e o comprometimento desejado na organização, a comunicação não pode ser apenas falar, mas também disponibilizar meios para ouvir sempre seus colaboradores. Ao fazer isso, a organização conseguirá que seus colaboradores estejam engajados nos planos e estratégias da organização.

Qualquer organização deve tratar seus colaboradores como Clientes, dando a eles dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Isto é fundamental para se desenvolver colaboradores motivados e comprometidos com a organização.

Muitas reclamações e insatisfação se originam da falta de informação e comunicação. E quando falamos de um público interno com características peculiares como os colaboradores de órgãos internos de organizações financeiras, esta ausência ou ineficiência da comunicação pode ser a causa da falta de motivação e de comprometimento com os planos e estratégias da organização, e o atendimento e satisfação do cliente externo.

Grönroos (1995, p.278) afirma que “um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia”. Por isso, qualquer organização deve desenvolver uma estratégia de comunicação para que todos seus colaboradores, além de compreender, também possam vivenciar o negócio. Grönroos (1995, p. 278) também afirma que, “além do gerenciamento de atitude, muito importante no Endomarketing, o gerenciamento da comunicação não é de menor relevância”. Assim, pode-se dizer que a comunicação interna como ferramenta do Endomarketing deve disseminar de forma transparente e objetiva a missão, a visão e os valores de uma organização, e da mesma forma, obter e receber feedback de seus colaboradores.

A importância da comunicação como ferramenta do Endomarketing pode ser atestada por Kotler que diz que “O marketing interno deve sobrepor o marketing externo” (KOTLER, 1998, p.40). A partir disto, pode-se dizer que uma organização deve dedicar grande atenção para a comunicação interna direcionada e embasada em informações obtidas a partir da pesquisa com seus colaboradores, a fim de alinhá-los com o objetivo de atender e satisfazer as demandas e necessidades do cliente externo.

Através do Endomarketing, a comunicação interna aplicada aos colaboradores de órgãos internos de organizações financeiras precisa ir além do sistema tradicional que se concentra apenas na transmissão vertical e unilateral de alguma informação sem planejamento voltado para a motivação e comprometimento de seu público interno. Conforme Bekin, “a comunicação é informação com feedback” (BEKIN, 2004, p. 47).

A comunicação interna como ferramenta do Endomarketing, a fim de gerar motivação e comprometimento é fundamental e necessária em toda e qualquer organização, independentemente de seu porte. O porte da organização definirá os

profissionais envolvidos com o planejamento e desenvolvimento das ações de Endomarketing. No caso de organizações financeiras, profissionais e áreas especializadas existem com o propósito de desenvolver e aplicar as ações de Endomarketing.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Abaixo está descrito o método utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada na elaboração do presente trabalho visa verificar a eficácia das ferramentas e ações de Endomarketing utilizadas pelo Banco Lambda na percepção da imagem pelos colaboradores (que atuam nos órgãos internos não relacionados com as agências e na área negocial) e o impacto disso para o cliente final, através do atendimento e satisfação das necessidades por meio de produtos de serviços de qualidade e com padronização.

Conforme Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa visa utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados. Sendo assim, a característica fundamental do procedimento metodológico deste trabalho é o método quantitativo porque através dele pretende-se definir as metas do programa de ação da comunicação interna e, se necessário, também definir e propor uma sugestão de ferramentas para tornar essa ação mais eficaz.

Quanto aos objetivos, a pesquisa desenvolvida se classifica como exploratória, pois conforme Malhotra (2006), primeiramente busca-se conceitos e definições que permitem uma visão mais técnica e análises mais específicas dos fenômenos e comportamentos que se pretende observar, e para este fim utiliza-se a pesquisa bibliográfica como referencial buscando aumentar o conhecimento e embasar a análise da questão proposta, a partir das considerações e discussões existentes, e assim, possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador.

3.2. AMOSTRA DA PESQUISA

Nesta pesquisa, o público alvo está definido como a população de colaboradores de órgãos internos de apoio ao negócio do Banco Lambda.

Para uma identificação deste público da pesquisa, define-se que os colaboradores dos órgãos internos do Banco Lambda são trabalhadores que desempenham a tarefa de análise de operações de crédito negociadas pelos colaboradores das agências.

Estes colaboradores dos órgãos internos realizam tarefas técnicas de análise documental, contábil e legal das operações de crédito que serão realizadas entre os clientes e o Banco Lambda.

A pesquisa deste público interno se faz necessária para se identificar as peculiaridades desta população e se verificar a eficácia das ações que o Banco Lambda realiza em termos de comunicação interna e aplicação do Endomarketing para obter motivação e comprometimento destes colaboradores com a missão, visão e valores da organização.

3.3. FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS

Depois da etapa de pesquisa exploratória através da definição e conceituação dos pontos essenciais para este trabalho através da pesquisa bibliográfica, começa a etapa de aplicação do questionário e ponderação das informações obtidas para análise e reflexão do tema proposto.

O questionário formulado com questões de respostas objetivas, que enviadas por e-mail para o público alvo definido pretende obter uma visão da tendência de comportamento e uma ideia sobre como a comunicação interna aplicada pelo Banco Lambda tem alcançado estes colaboradores pesquisados a fim de atender de forma eficiente as demandas do cliente externo.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Tomando por base as informações obtidas pelo questionário a partir do público pesquisado, a tabulação destas respostas se processa através do programa Excel, visando quantificar e verificar as tendências e, após visualizados os resultados definido pelas respostas, se define a eficácia da comunicação interna praticada pelo banco Lambda e a necessidade de uma proposta para tornar mais eficaz as ações realizadas a fim de motivar e comprometer os colaboradores de órgãos internos da organização, e como resultado disso, a padronização e eficiência dos produtos e serviços demandados pelo cliente final, o que, em resumo, pode representar fidelização e satisfação dos mesmos.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da aplicação da pesquisa, efetuada através de questionário direcionado para funcionários do órgão de apoio a negócios do Banco.

4.1. PESQUISA QUANTITATIVA

O questionário é composto de 23 questões para definição do perfil e sobre temas relacionados com a comunicação interna a fim de motivar, esclarecer a missão, visão e valores da organização para a satisfação do cliente final.

A aplicação do questionário abrangeu um público de 25 funcionários de diversos escalões hierárquicos, sendo que todos trabalham no mesmo órgão interno do Banco.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.2.1. Análise do perfil

No questionário aplicado, a primeira parte composta de 5 questões busca traçar algumas características do perfil do público pesquisado, para ajudar na análise e reflexão mais apurada das demais questões do questionário que são específicas para alcançar o objetivo deste estudo.

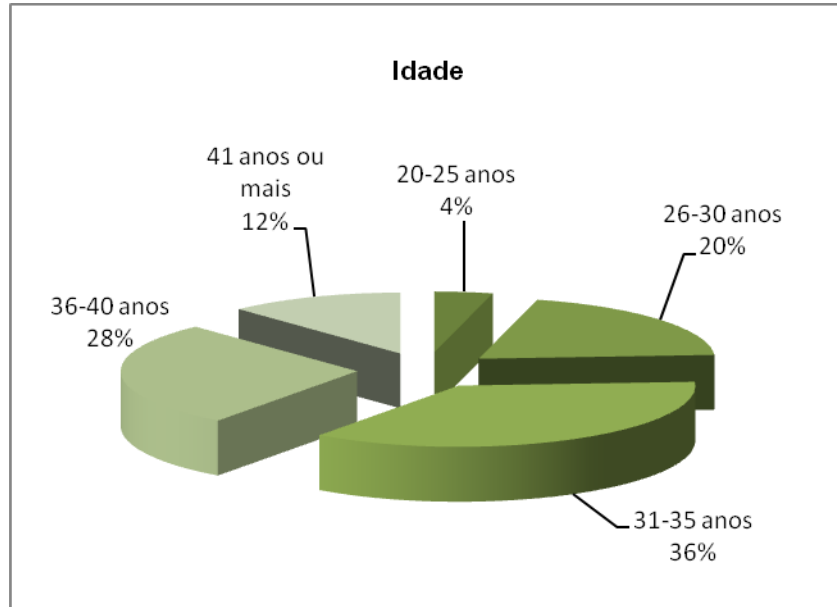


Figura 2: Idade
Fonte: Dados coletados

Conforme a figura 2, na análise da distribuição por faixa etária da população analisada, a conclusão é que a concentração etária dos funcionários do órgão interno do Banco tem grande concentração entre a faixa de 26 a 40 anos, onde somam-se 84%.



Figura 3: Estado Civil
Fonte: Dados coletados

Em relação ao estado civil da população analisada, percebe-se que a maioria é casada (72%). Isto pode ser relacionado com a faixa etária predominante dos funcionários que trabalham no órgão interno do Banco.

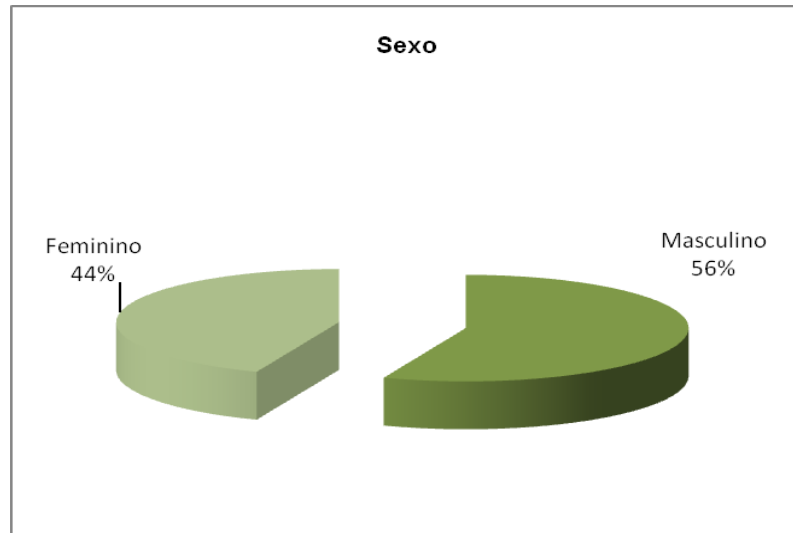


Figura 4: Sexo
Fonte: Dados coletados

Na análise da população de funcionários do órgão interno do Banco, percebe-se uma pequena predominância do sexo masculino, representada por 56% da população pesquisada.

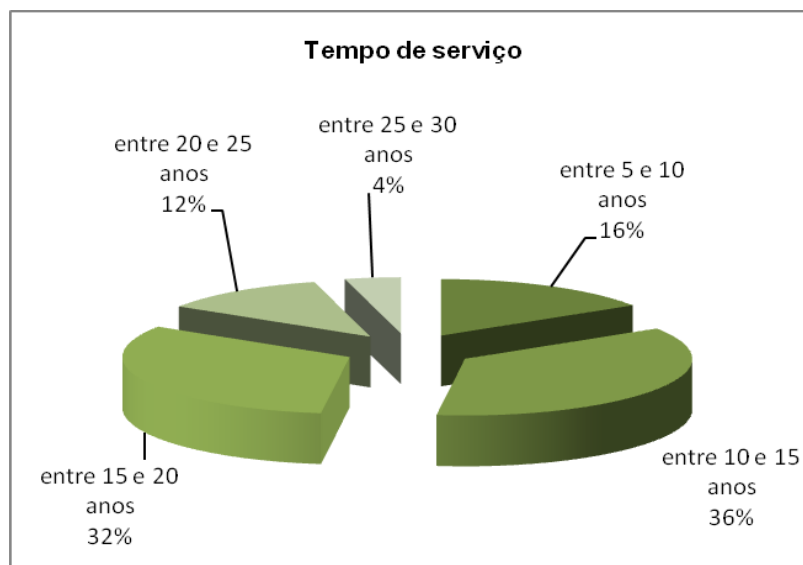


Figura 5: Tempo de Serviço
Fonte: Dados coletados

Com base nos dados apresentados na figura 5, percebe-se que 58% dos funcionários do órgão interno possuem entre 10 e 20 anos de tempo de serviço no Banco. Acrescentando os 16% dos funcionários com mais de 5 anos e os 12% dos funcionários com mais de 20 anos, conclui-se que esta é uma população bastante experiente em termos de tempo de serviço dentro do Banco.

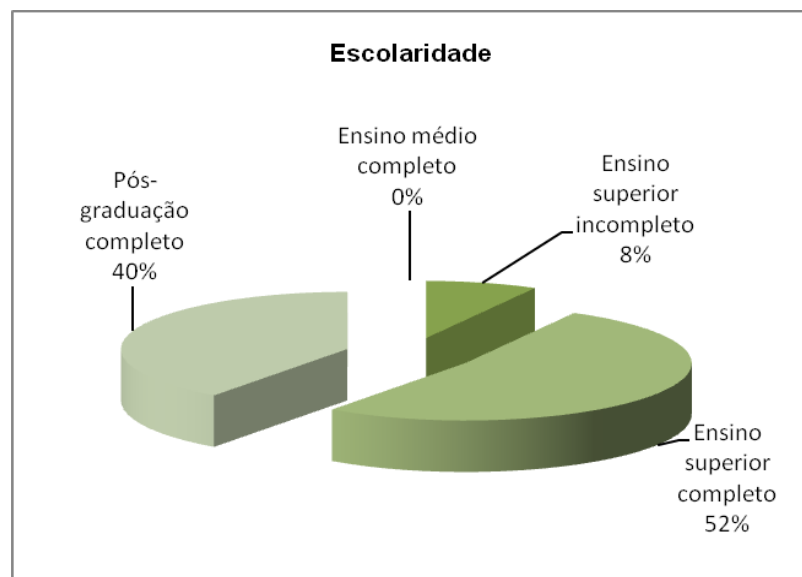


Figura 6: Escolaridade
Fonte: Dados coletados

Conforme a figura 6, o grau de escolaridade da população pesquisada demonstra que há concentração de funcionários do órgão interno do Banco na faixa do ensino superior completo (52%) e da pós-graduação completa (40%), representando assim, o elevado nível de formação deste público.

4.2.2. Análise Específica

Na segunda parte do questionário, composta de 9 questões, o objetivo é definir e entender a percepção dos funcionários pesquisados sobre o ambiente de trabalho, a possibilidade de encareiramento, a satisfação com o trabalho executado

e a motivação e comprometimento para alcançar o objetivo final da organização, a satisfação do cliente externo.



Figura 7: Respeito aos funcionários
Fonte: Dados coletados

Referente ao questionamento representado na figura 7, é possível verificar que a maioria da população pesquisada se concentrou na resposta 'quase sempre' (60%). Sendo que 16% respondeu 'às vezes', 8% respondeu 'raramente' e 16% respondeu 'sempre', fica evidente que o respeito no tratamento dos funcionários merece atenção mais detalhada por parte da administração, sendo que isso se reflete na qualidade do serviço e no atendimento do cliente final.

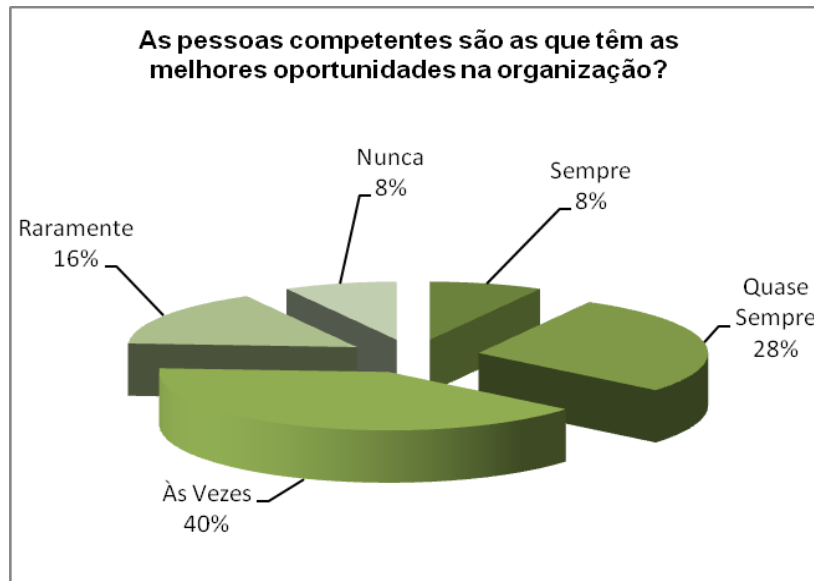


Figura 8: Oportunidades das pessoas competentes
Fonte: Dados coletados

Em relação ao questionamento representado na figura 8, verifica-se grande concentração de respostas entre as opções 'quase sempre', 'às vezes' e 'raramente' (84%). Este resultado demonstra que a visão dos funcionários do órgão interno do Banco sobre oportunidades e qualificação deve ser considerada com atenção no desenvolvimento de uma comunicação interna a fim de que a missão, visão e valores sejam realmente motivadores e possam contribuir para alcançar o objetivo final de satisfação das necessidades do cliente externo.

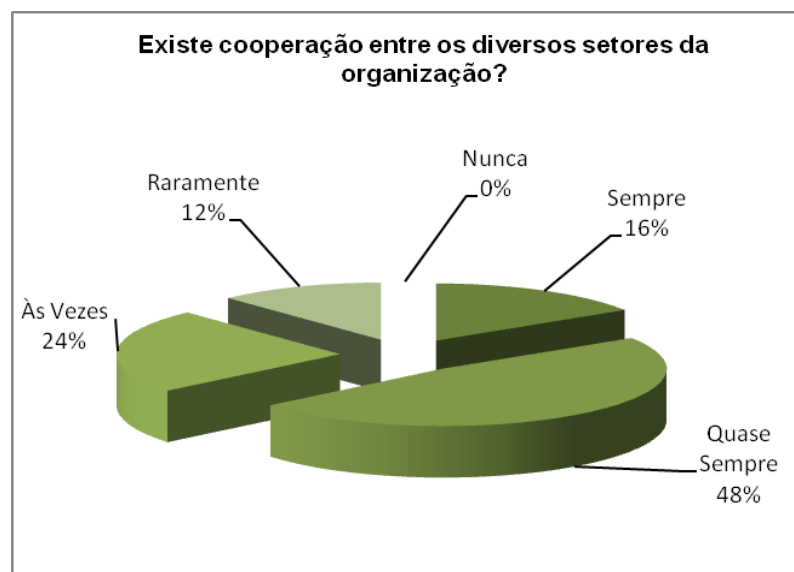


Figura 9: Cooperação entre os diversos setores
Fonte: Dados coletados

Na figura 9, percebe-se que a visão dos funcionários pesquisados sobre a cooperação entre os diversos setores da organização demonstra uma concentração de 48% das respostas na alternativa 'quase sempre' e 24% na alternativa 'às vezes'. Observando que respostas na alternativa 'sempre' somam 16%, e sendo que a alternativa 'raramente' somou 12% das respostas, a verificação é que a comunicação interna como ferramenta do Endomarketing precisa atuar no sentido de promover maior integração e cooperação entre os diversos setores para a melhoria no atendimento do cliente final baseado na motivação dos funcionários.

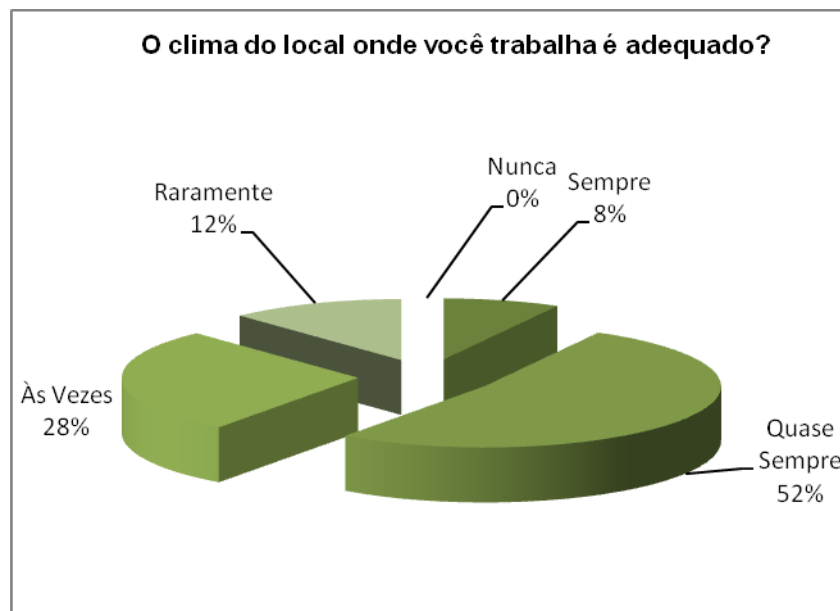


Figura 10: O clima do local de trabalho
Fonte: Dados coletados

Conforme a figura 10, referente ao clima do local de trabalho dos funcionários pesquisados, a grande concentração das respostas ficou entre as alternativas 'quase sempre' (52%) e 'às vezes' (28%). Até mesmo a resposta 'raramente' obteve índice maior do que a resposta 'sempre'. Esse resultado evidencia que há certo grau de insatisfação quanto a clima no local de trabalho. Pelo resultado obtido, percebe-se clara necessidade de atuação de Endomarketing, através da comunicação interna a fim de se alcançar a recuperação da motivação, visando o atendimento das necessidades do cliente final com satisfação.

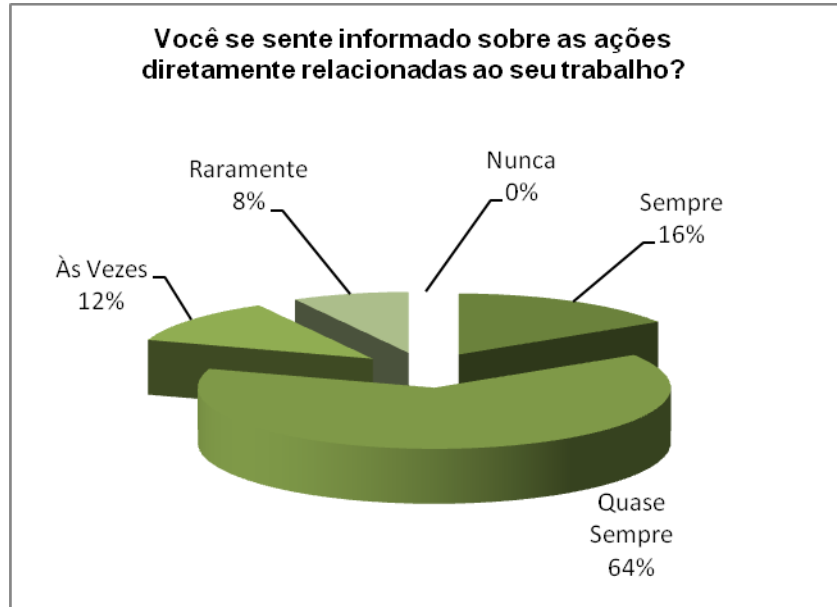


Figura 11: Informação sobre ações relacionadas ao trabalho
Fonte: Dados coletados

Em relação à figura 11, as respostas referentes às informações sobre as ações diretamente relacionadas ao trabalho executado se concentram em sua maioria na alternativa 'quase sempre' (64%), evidenciando bom alcance do sistema de informação sobre as ações relacionadas ao trabalho.

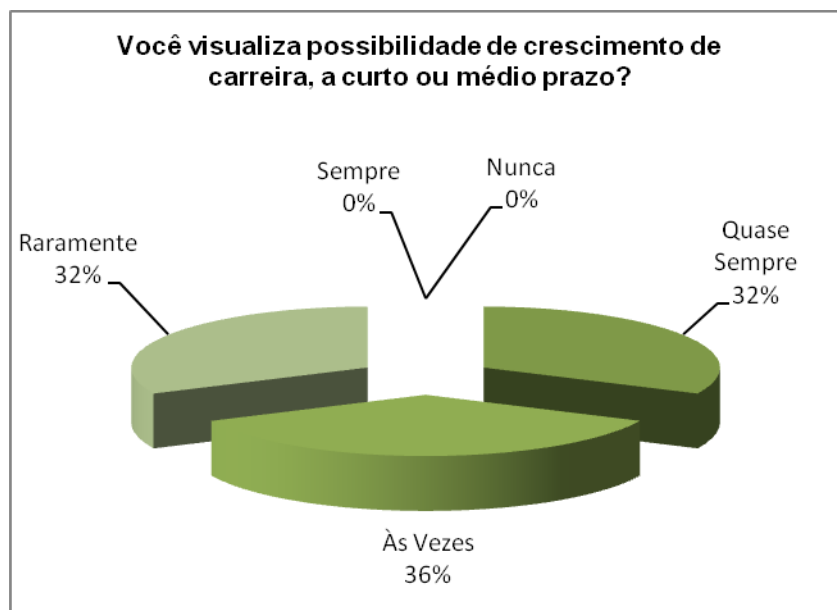


Figura 12: Sobre possibilidade de crescimento
Fonte: Dados coletados

No questionamento demonstrado na figura 12 sobre a visualização da possibilidade de crescimento na carreira a curto ou médio prazo, as respostas ficaram concentradas entre as alternativas 'às vezes' (36%) 'raramente' e 'quase sempre' (32% cada). O fato dessa concentração estar corroborada com nenhuma resposta na alternativa 'sempre' evidencia que a motivação baseada na visão, missão e valores precisa receber atenção em ações de Endomarketing a fim de evitar comprometimento no atendimento das demandas do cliente externo.

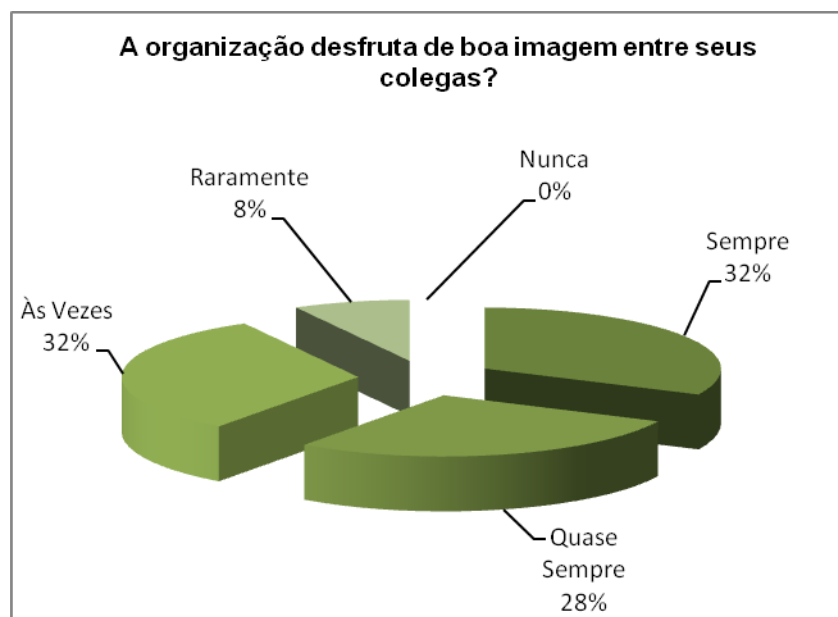


Figura 13: A imagem da organização
Fonte: Dados coletados

Com relação ao questionamento representado na figura 13, sobre a organização ter boa imagem entre os colegas, as respostas evidenciam bons resultados em termos de comunicação interna, sendo que as respostas se concentraram nas alternativas 'sempre' (32%), 'quase sempre' (28%) e 'às vezes' (32%).

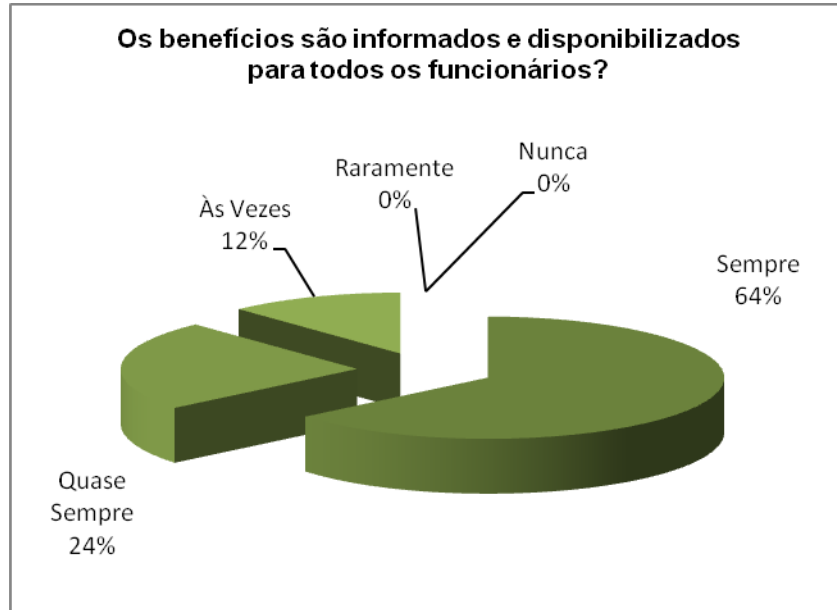


Figura 14: Benefícios informados e disponibilizados
Fonte: Dados coletados

Na análise das respostas ao questionamento representado na figura 14, percebe-se excelente desempenho da comunicação interna na informação dos benefícios disponibilizados para os funcionários, sendo que as respostas tiveram grande concentração nas alternativas 'sempre' (64%) e 'quase sempre' (24%). Neste quesito, percebe-se a eficiência, e conseqüente motivação dos funcionários, por meio da comunicação interna.

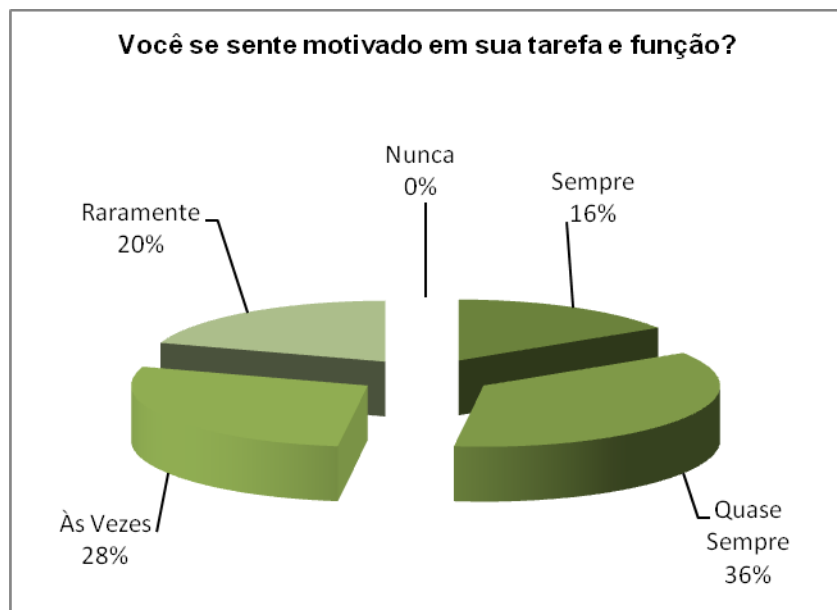


Figura 15: Motivação na tarefa e função
Fonte: Dados coletados

Nas respostas representadas na figura 15 sobre motivação na tarefa e função desempenhadas, as respostas tiveram grande concentração nas alternativas 'quase sempre' (36%) e 'às vezes' (28%). O fato da alternativa 'raramente' (20%) superar o número de respostas na alternativa 'sempre' (16%), juntamente com o resultado anteriormente citado, demonstram que há fatores motivadores não desenvolvidos adequadamente, gerando certo grau de insatisfação, o que pode ocasionar problemas no atendimento das demandas do cliente final.

4.2.3. Análise sobre Comunicação Interna

Nesta parte final do questionário, composta de 9 perguntas, o objetivo principal é verificar a eficiência da comunicação interna como ferramenta do Endomarketing para motivar e comprometer os colaboradores do órgão interno do Banco com a missão, visão e valores da organização, a fim de alcançar a satisfação do cliente externo, através de produtos e serviços de qualidade com prazos e resultados que atendam a demanda deste público.

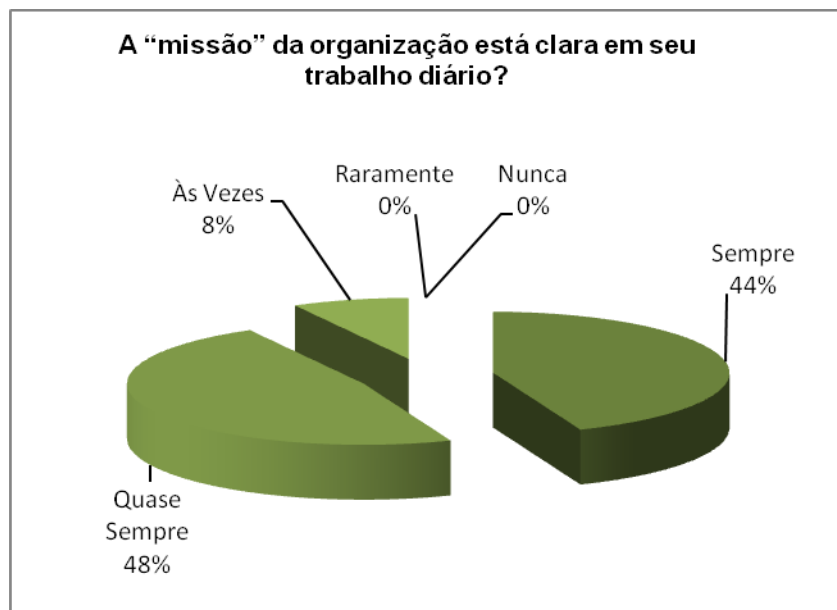


Figura 16: A missão da organização
Fonte: Dados coletados

Na análise do questionamento representado na figura 16, percebe-se que há maioria absoluta de respostas concentradas nas alternativas 'sempre' (44%) e 'quase sempre' (48%), demonstrando que a missão da organização está informada de forma clara para os funcionários do órgão interno do Banco, e que a comunicação interna está sendo feita de forma eficiente na aplicação das ações de Endomarketing.

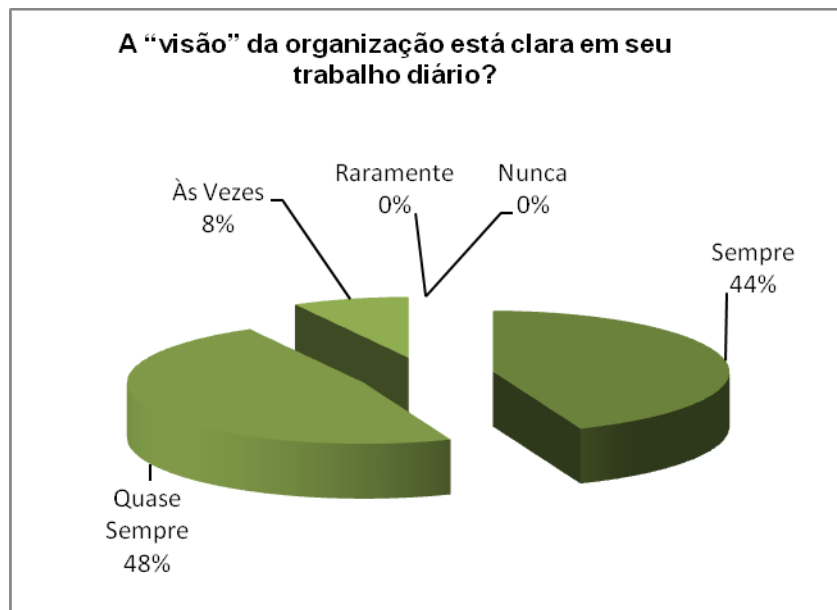


Figura 17: A visão da organização
Fonte: Dados coletados

As respostas obtidas na questão demonstrada na figura 17 também permitem concluir que a visão da organização está informada de maneira clara para os funcionários do órgão interno do Banco, sendo que as respostas obtidas se concentraram nas alternativas 'sempre' (44%) e 'quase sempre' (48%).

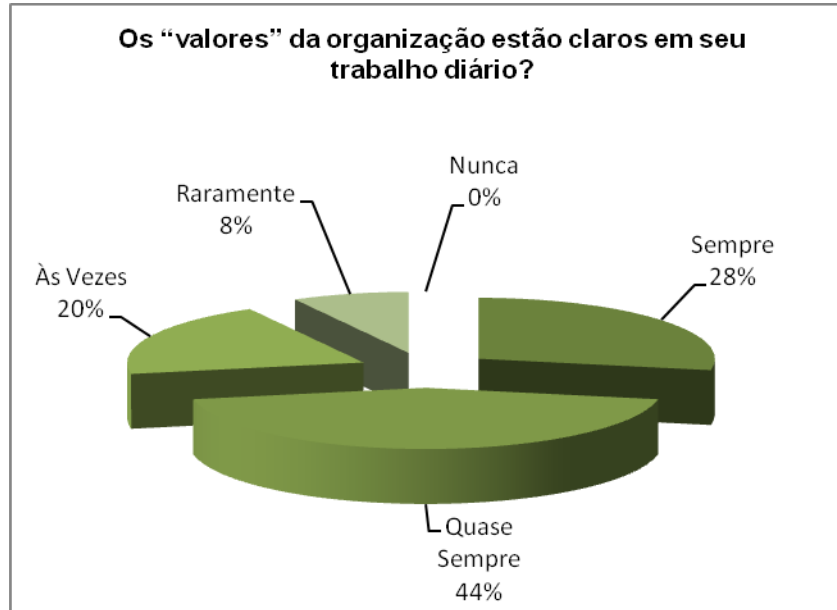


Figura 18: Os valores da organização
Fonte: Dados coletados

Quanto ao questionamento sobre o fato dos valores da organização estarem claros no ambiente de trabalho representado na figura 18, verifica-se que a distribuição das respostas estão concentradas na alternativa ‘quase sempre’ (44%), tendo também uma concentração um pouco menor nas alternativas ‘Sempre’ (28%) e ‘às vezes’ (20%), o que permite concluir, comparando com as duas questões anteriores, que a informação dos valores da organização no ambiente de trabalho nos órgãos internos do Banco não tem sido tão eficiente como motivador na execução e desenvolvimento das tarefas.

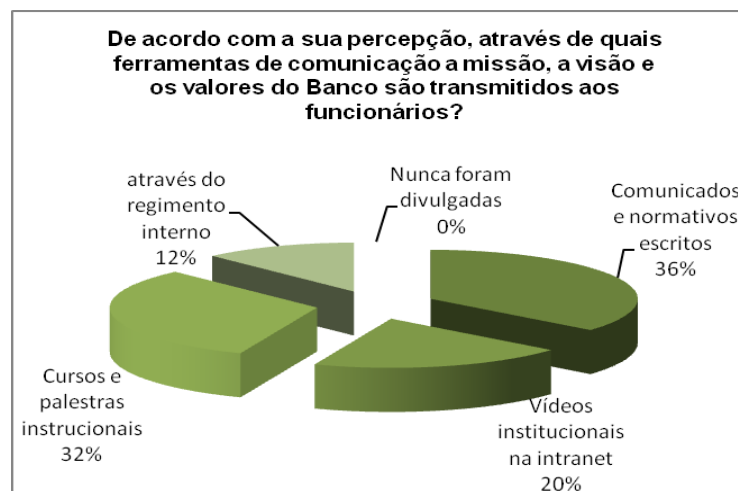


Figura 19: As ferramentas de comunicação do Banco
Fonte: Dados coletados

Referente à percepção dos funcionários do órgão interno do Banco, a figura 19 demonstra quais ferramentas de comunicação são mais eficientes na transmissão da missão, visão e valores da organização, e a verificação é que ‘Comunicados e normativos escritos’ (36%) e ‘Cursos e palestras instrucionais’ (32%) contribuem para a disseminação destas coisas, seguidos pelos ‘vídeos institucionais na intranet’ (20%). Estas são ferramentas utilizadas adequadamente e eficientes na comunicação interna como meios para motivação e comprometimento dos funcionários para satisfação do cliente final através dos produtos e serviços.

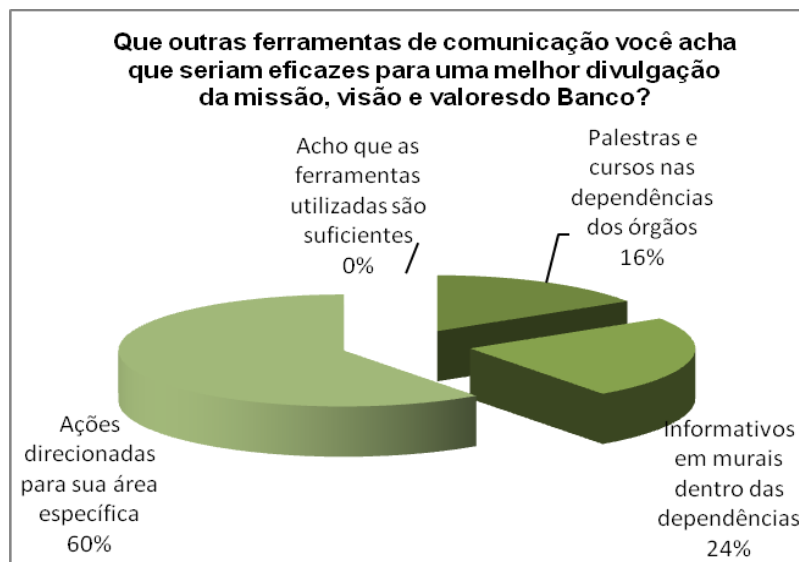


Figura 20: Outras ferramentas de comunicação do Banco
Fonte: Dados coletados

Complementando a questão anteriormente analisada, a figura 20 demonstra que a maior parte dos funcionários pesquisados acredita que ‘ações direcionadas para sua área específica’ (60%) seriam eficazes para uma melhor divulgação da missão, visão e valores da organização. Além das ferramentas já utilizadas como ‘informativos em murais dentro das dependências’ (24%) e ‘palestras e cursos nas dependências dos órgãos’ (16%), se demonstra necessário ações específicas e direcionadas para a área de atuação dos funcionários do órgão interno do Banco.

Uma resposta com justificativa a esta questão descreve que as ações do Banco são em sua maioria para as áreas comerciais, e que as áreas técnicas não possuem ações que prestigiem, valorizem e reconheçam o aspecto dos méritos dos colaboradores dos órgãos internos do Banco, que também contribuem na

construção dos resultados do Banco e no atendimento das demandas dos clientes externos.

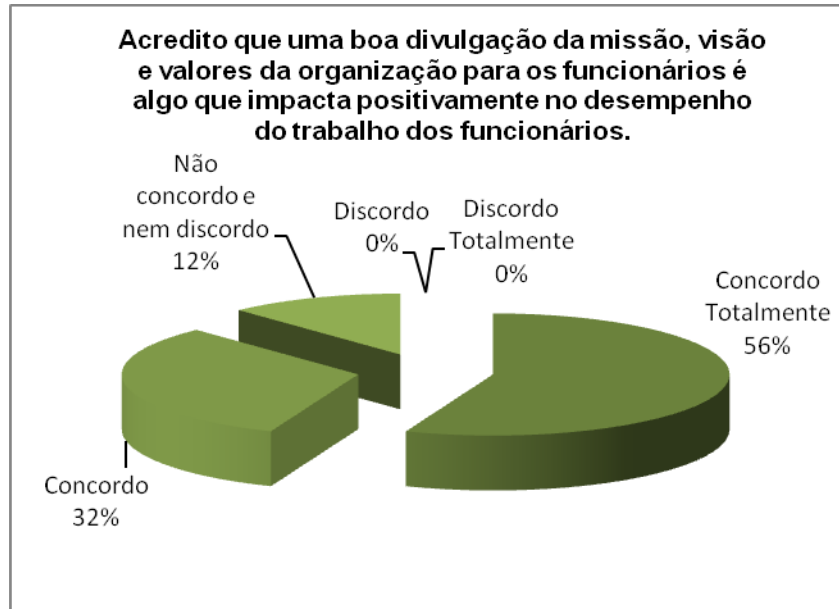


Figura 21: A divulgação e o desempenho do trabalho
Fonte: Dados coletados

A análise do questionamento representado na figura 21 referente à crença sobre o impacto positivo da boa divulgação da missão, visão e valores da organização no desempenho do trabalho dos funcionários demonstra grande concordância dos pesquisados, com a concentração de respostas nas alternativas 'concordo totalmente' (56%) e 'concordo' (32%). A inexistência de respostas nas alternativas 'discordo' e 'discordo totalmente' confirma o alto grau de credibilidade no impacto positivo no desempenho dos funcionários através da comunicação interna.

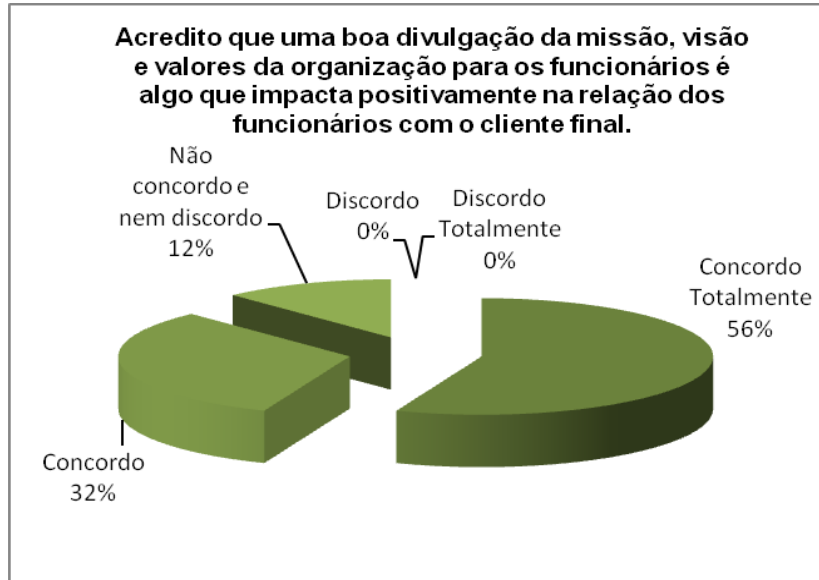


Figura 22: A divulgação e a relação dos funcionários com o cliente final
Fonte: Dados coletados

Também na análise do questionamento representado na figura 22 referente à crença dos funcionários pesquisados sobre o impacto positivo da boa divulgação da missão, visão e valores da organização na relação dos funcionários com o cliente final, a concentração de respostas nas alternativas 'concordo totalmente' (56%) e 'concordo' (32%) demonstra elevado grau de concordância dos pesquisados com o impacto positivo na relação com o cliente final.

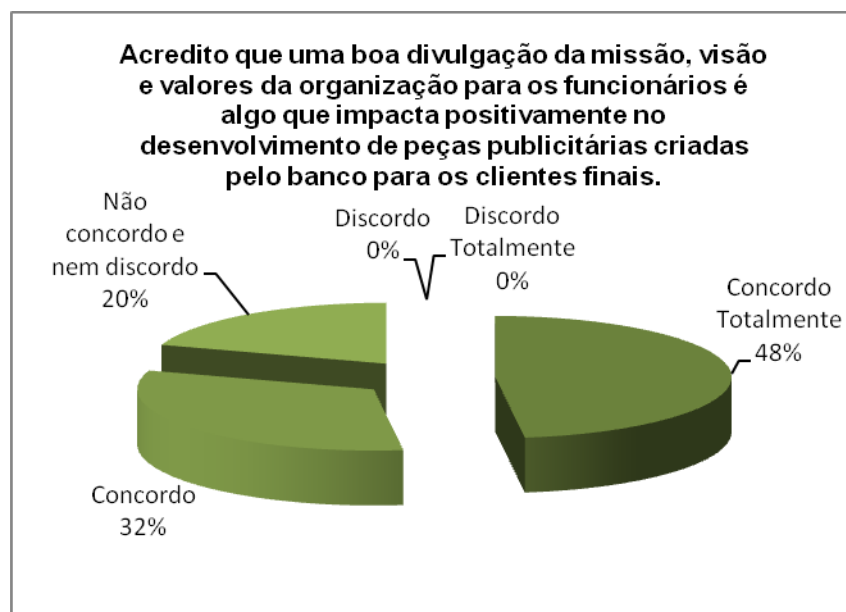


Figura 23: A divulgação e o desenvolvimento de peças publicitárias
Fonte: Dados coletados

Na figura 23 também percebe-se elevado grau de concordância dos funcionários com a questão referente à crença sobre o impacto positivo da boa divulgação da missão, visão e valores da organização no desenvolvimento de peças publicitárias criadas pelo banco para os clientes finais. A distribuição das respostas está concentrada nas alternativas 'concordo totalmente' (48%) e 'concordo' (32%), demonstrando a nível de concordância com a proposição.

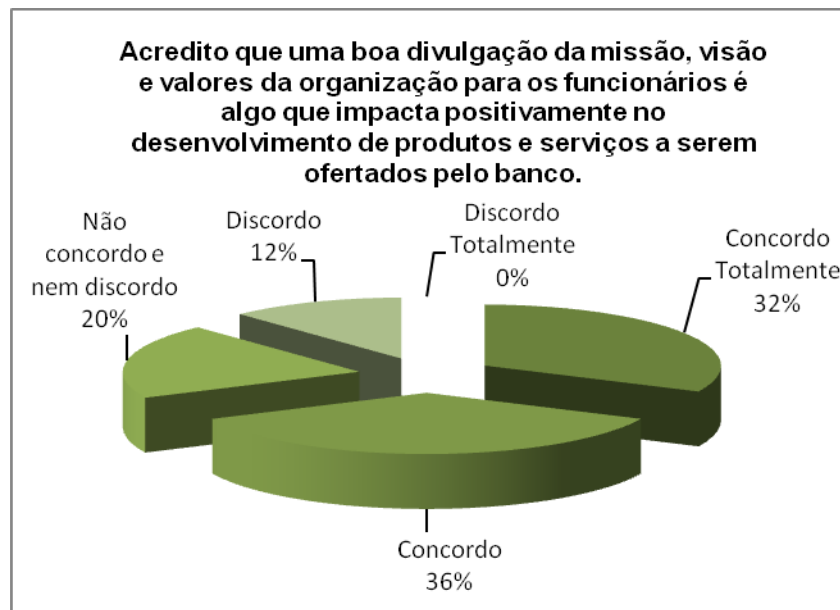


Figura 24: A divulgação e o desenvolvimento de produtos e serviços
Fonte: Dados coletados

A análise do questionamento representado na figura 24 referente à crença sobre o impacto positivo da boa divulgação da missão, visão e valores da organização no desenvolvimento de produtos e serviços a serem ofertados pelo Banco demonstra grande concordância dos pesquisados, com a concentração de respostas nas alternativas 'concordo totalmente' (32%) e 'concordo' (36%).

5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa é verificar a eficácia das ferramentas e ações de Endomarketing utilizadas pelo Banco Lambda na percepção da imagem pelos colaboradores (que atuam nos órgãos internos não relacionados com as agências e na área negocial) e o impacto disso para o cliente final, através do atendimento e satisfação das necessidades por meio de produtos e serviços de qualidade.

Como citado anteriormente sobre a afirmação de Malhotra (2006) que a pesquisa quantitativa visa utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados, pode-se concluir que através dos dados coletados dentro do universo de funcionários do órgão interno do Banco e do cruzamento das respostas dos questionamentos, pode-se aferir algumas informações importantes sobre a eficiência do que já está sendo feito dentro do Banco em termos de comunicação interna para a divulgação da missão, visão e valores da organização para estes colaboradores específicos.

Com relação às questões da primeira parte da pesquisa para identificação do perfil dos pesquisados, a conclusão é que a maioria dos funcionários que atua no órgão interno do Banco são pessoas com maturidade; larga experiência profissional e vivência dentro do mercado de trabalho, sendo que 58% têm entre 10 e 20 anos de Banco; e elevado nível acadêmico, sendo que 52% possuem ensino superior completo e 40% possuem pós-graduação completa. A definição do perfil dos pesquisados permite identificar que o público analisado é composto de pessoas experientes e profissionais com elevado nível de qualificação, tendo opinião formada e alta capacidade de avaliação e discernimento sobre sua realidade e ambiente de trabalho.

Na segunda parte da pesquisa, as questões são mais específicas para a identificação da eficiência da comunicação interna na transmissão e divulgação da missão, visão e valores da organização a fim de motivar e comprometer os funcionários deste órgão interno com o propósito de atender as demandas dos clientes externos.

No conceito sobre Endomarketing, foi citado por Carvalho (2011) que diz que é fundamental a definição de estratégias específicas de abordagem de seus colaboradores, a fim de motivá-los e comprometê-los com a qualidade do produto ou serviço a ser ofertado aos seus clientes. Neste mesmo conceito, a ação de Endomarketing se torna também uma ação complexa quando analisado o público interno, porque este possui características próprias e uma cultura organizacional específica.

Neste sentido, a observação e comparação das respostas obtidas nesta parte da pesquisa permitem concluir as eficiências e deficiências da comunicação interna na busca de motivar e comprometer.

Um questionamento que demonstra a necessidade de maior atenção na elaboração de estratégia de comunicação e motivação é sobre as pessoas competentes terem as melhores oportunidades na organização, representado na figura 8. Sendo que as respostas se concentraram nas respostas 'às vezes' (40%) e 'quase sempre' (28%), a percepção dos funcionários do órgão interno sobre desenvolvimento de carreira e aprimoramento profissional se mostra bastante descontente e decepcionada com as expectativas diante de oportunidades. Esta visão pode ser fator de desmotivação e diminuição do comprometimento diante da missão, visão e valores da organização. Conforme Brum (1998), a organização que busca colaboradores comprometidos e engajados com seus objetivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável, transparente e comprometida, e por isso, o Banco deverá utilizar esta ferramenta para a divulgação de processos transparentes e coerentes de valorização e crescimento profissional.

A opinião sobre a existência de cooperação entre os diversos setores da organização apresentada na figura 9 demonstra elevado grau de satisfação em relação a este aspecto da estrutura e funcionamento da organização. Mas analisando as respostas da questão na figura 10 sobre o clima do local onde os funcionários trabalham, a concentração nas respostas 'quase sempre' (52%) e 'às vezes' (28%), pode-se perceber que há uma deficiência na construção de um clima adequado e propício para desenvolver maior motivação e comprometimento, e a consequente satisfação do cliente externo através do atendimento de suas necessidades. A mesma deficiência é identificada na questão seguinte sobre as informações das ações diretamente relacionadas ao trabalho executado, pois as respostas se concentraram na alternativa 'quase sempre' (64%), demonstrando que

a comunicação interna desenvolvida não está sendo eficiente em fazer os funcionários se sentirem devidamente informados, e por conseguinte, podendo acarretar baixa motivação e comprometimento. Novamente citando Brum (1998), a comunicação não deve ser apenas formalidade, mas deve responsável, transparente e comprometida, com o risco de causar desmotivação e ausência de comprometimento, como é verificado através do resultado obtido. Também para enfatizar este ponto, cabe citar a afirmação de Bekin (1995), que a fim de se obter a motivação e o comprometimento desejado na organização, a comunicação não pode ser apenas falar, mas também disponibilizar meios para ouvir sempre seus colaboradores. Esse certamente é ponto fraco da comunicação interna desenvolvida dentro do Banco para os funcionários de seus órgãos internos.

Os questionamentos que se referem à divulgação e transmissão de informações como missão, visão e valores da organização, sobre informação dos benefícios disponibilizados, sobre a boa imagem da organização, demonstraram através das respostas obtidas que há grande satisfação em relação às ações de comunicação interna, e assim, há motivação e comprometimento com a organização nestes aspectos específicos.

Com relação à questão expressa na figura 19, que se refere às ferramentas de comunicação eficazes na divulgação da missão, visão e valores da organização, as respostas obtidas do público pesquisado fica evidenciado que os meios utilizados são adequados e atendem plenamente ao objetivo de obter motivação e comprometimento. Entretanto, a questão representada na figura 20 sobre a sugestão dos pesquisados de ferramentas que seriam eficazes para uma melhor divulgação, 60% indicou a necessidade de ações direcionadas para sua área específica. Esse resultado demonstra grande necessidade de se desenvolver uma ação de Endomarketing específica e direcionada para o público representado pelos funcionários de órgãos internos do Banco, pois a motivação e comprometimento com a missão, visão e valores da organização precisa atingir de forma plena e eficaz este público, a fim de melhorar e garantir a satisfação do cliente externo.

E com relação à percepção dos impactos positivos da divulgação da missão, visão e valores da organização sobre o desempenho dos funcionários, sobre a relação dos funcionários com o cliente final, sobre o desenvolvimento de peças publicitárias e sobre o desenvolvimento de produtos e serviços a serem ofertados pelo Banco, as respostas se concentraram em quase total concordância.

Desta forma, fica evidente que apesar das ferramentas de comunicação interna como ação do Endomarketing alcançarem ótimos resultados diante dos funcionários de órgãos internos no Banco na divulgação da missão, visão e valores da organização, ainda se faz necessário ações direcionadas para essa área específica, e como observado nas questões sobre as pessoas competentes terem mais oportunidades e sobre a possibilidade de carreira, as ações de comunicação interna precisam criar meios de motivar e comprometer, pois estes podem representar riscos para o objetivo final do cliente externo. Neste aspecto cabe citar Kotler (2004), sobre a segmentação de mercado ser um conceito utilizado principalmente por organizações orientadas para o cliente, e sendo que o 'cliente interno' na posição de colaboradores que atuam nos órgãos internos do Banco é um segmento importante e específico dentro da organização, se faz necessário ações específicas e direcionadas para este público.

Seria interessante realizar uma pesquisa mais abrangente em vários outros órgãos internos do Banco em outras regiões do país, a fim de verificar e dimensionar a amplitude dessa demanda, e assim, elaborar uma estratégia de ação para sanar esse aparente problema.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos – E as Tecnologias de Gestão Organizacional – Volume 1 – 5ª edição**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade**. São Paulo. Ed. Maltese, 1992.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Ed. L & PM, 2005.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CUCHE, Denys. **A noção de culturas nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 1999.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DERESKY, Helen (autor) Rubenich, Raul (tradutor). **Administração global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DONADIO, Mario. **Treinamento & desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.
- FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**, 2a ed., São Paulo, 1977.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

- KOTLER, Philip. **O marketing das nações: uma abordagem estratégica para construir as riquezas.** São Paulo: Futura, 1997.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo. Ed. Futura, 2003.
- KOTLER, Philip. **Os 10 pecados mortais no Marketing: causas, sintomas e soluções.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.
- LUIZ CARLOS CARVALHO, (2011). **Planejamento de Endomarketing,** São Paulo.
- LUPETTI, Marcelia. **Gestão estratégica de comunicação mercadológica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de Marketing.** 4 ed. Bookman, 2006.
- PINHO, J.B., (1996). **O Poder das Marcas,** São Paulo: Summus.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1889.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações: livro 1 - parte 1.** São Paulo: Global, 1980.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record.
- TOFFLER, Alvin e Heidi. **Criando uma nova civilização – a política da terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1996.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem – fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Thomson, 2002.
- WEBSTER Jr., Frederick Elmer. **Aspectos sociais do marketing.** 1978
- WEISINGER, Hendrie, Ph.D. **Inteligência Emocional no Trabalho.** Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 2001.
- WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A**PESQUISA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO****“ENDOMARKETING: PROPOSTA DE APLICAÇÃO NO BANCO LAMBDA”****PERFIL****Idade:**

- 20-25 anos
- 26-30 anos
- 31-35 anos
- 36-40 anos
- 41 anos ou mais

Estado civil: Solteiro; Casado; Outros; _____

Sexo: Masculino; Feminino;

Tempo de serviço:

- até 1 ano
- entre 1 e 5 anos
- entre 5 e 10 anos
- entre 10 e 15 anos
- entre 15 e 20 anos
- entre 20 e 25 anos
- entre 25 e 30 anos
- 30 anos ou mais

Escolaridade:

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação completo

SOBRE AMBIENTE DE TRABALHO

- 1) Os funcionários são tratados com respeito, independente do cargo ocupado?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 2) As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na organização?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 3) Existe cooperação entre os diversos setores da organização?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 4) O clima do local onde você trabalha é adequado?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 5) Você se sente informado sobre as ações diretamente relacionadas ao seu trabalho?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 6) Você visualiza possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 7) A organização desfruta de boa imagem entre seus colegas?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 8) Os benefícios são informados e disponibilizados para todos os funcionários?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 9) Você se sente motivado em sua tarefa e função?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca

SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

- 10) A “missão” da organização está clara em seu trabalho diário?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca
- 11) A “visão” da organização está clara em seu trabalho diário?
 Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca

12) Os “valores” da organização estão claros em seu trabalho diário?

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Nunca

13) De acordo com a sua percepção, através de quais ferramentas de comunicação a missão, a visão e os valores do Banco são transmitidos aos funcionários (respostas múltiplas)?

Comunicados e normativos escritos;

Vídeos institucionais disponibilizados na intranet;

Cursos e palestras instrucionais;

Tenho conhecimento apenas através do regimento interno (nunca recebi estas informações através de ferramentas de comunicação do Banco);

Nunca foram divulgadas para mim.

14) Que outras ferramentas de comunicação você acha que seriam eficazes para uma melhor divulgação da missão, da visão e dos valores do Banco (respostas múltiplas)?

Palestras e cursos nas dependências dos órgãos;

Informativos em murais dentro das dependências;

Ações direcionadas para sua área específica;

Acho que as ferramentas utilizadas já são suficientes e não indicaria mais nenhuma.

Marque seu grau de concordância com as afirmações abaixo e justifique suas respostas:

15) Acredito que uma boa divulgação da missão, visão e valores da organização para os funcionários é algo que impacta positivamente no desempenho do trabalho dos funcionários.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

Justifique a resposta acima: _____

16) Acredito que uma boa divulgação da missão, visão e valores da organização para os funcionários é algo que impacta positivamente na relação dos funcionários com o cliente final.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Justifique a resposta acima: _____

17) Acredito que uma boa divulgação da missão, visão e valores da organização para os funcionários é algo que impacta positivamente no desenvolvimento peças publicitárias criadas pelo Banco para os clientes finais.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Justifique a resposta acima: _____

18) Acredito que uma boa divulgação da missão, visão e valores da organização para os funcionários é algo que impacta positivamente no desenvolvimento de produtos e serviços a serem ofertados pelo Banco.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não concordo e nem discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

Justifique a resposta acima: _____

19) Comentários gerais: _____
