

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**MAÍRA FAGUNDES TRINDADE**

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM  
ESTUDO DE CASO DO BANCO ALFA**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

Maíra Fagundes Trindade

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM  
ESTUDO DE CASO DO BANCO ALFA**

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

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

**PORTO ALEGRE  
2014**

Maíra Fagundes Trindade

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO ALFA**

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

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

Conceito Final

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, aos meus pais, Neila e Victor pelo apoio e auxílio neste momento tão importante da minha vida e por terem estado ao meu lado me apoiando, durante toda minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sempre me guiar fazendo as melhores escolhas, a minha família e amigos que me ajudaram a chegar a este momento. Agradeço também a Universidade e aos professores que me ensinaram e ajudaram durante toda a graduação.

## RESUMO

O rápido processo de globalização e o crescimento tecnológico os setores de serviço e produto estão cada dia mais igualados, fazendo que a concorrência torne-se cada vez mais acirrada. Demandando das organizações soluções mais ágeis e inovadoras, na qualidade do seu atendimento, principalmente, em empresas de serviço. A comunicação é fator primordial para a evolução das empresas, independente da finalidade de cada uma, uma comunicação eficaz, pode ser fator de diferenciação frente às concorrentes. O presente trabalho tem como objetivo, o estudo e análise das ações de endomarketing de uma Instituição Financeira Gaúcha. Primeiramente, realizando uma revisão da literatura, onde serão abordados conceitos do tema e outras áreas de conhecimento que estão envolvidas para a aplicação da ferramenta e gerenciamento da mesma. Após a identificação as ações e programas existentes, atualmente, na empresa foi realizada a pesquisa qualitativa, por meio de entrevista com a Gerente de Recursos Humanos (RH) da instituição, a fim de analisar-se a percepção da empresa sobre o endomarketing. Por meio de questionário aplicado a uma amostra da organização, foi realizada a pesquisa quantitativa, com o intuito de analisar-se a percepção dos funcionários dos programas de endomarketing existentes na empresa. Por fim, foram apresentadas às conclusões e propostas de melhorias para as falhas encontradas nas análises. Na pesquisa qualitativa a principal falha encontrada foi à falta de uma pesquisa de clima mais frequente na organização e na pesquisa quantitativa, foram encontradas falhas referentes a informações sobre alguns benefícios e um maior acesso a alta direção da empresa. Mesmo com falhas pode-se concluir que a empresa consegue utilizar as ferramentas do endomarketing alinhadas com sua estratégia.

**Palavras-chaves:** Endomarketing, comunicação interna, comprometimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Endomarketing e o Marketing .....	19
Figura 2 - Processo de Motivação.....	25
Figura 3 - O composto Endomarketing.....	29
Figura 4 - Composto de Marketing por Costa (2010) .....	30
Figura 5 – Sexo .....	37
Figura 6 – Idade .....	37
Figura 7 – Setor.....	38
Figura 8 – Escolaridade .....	38
Figura 9 - Tempo de empresa .....	38
Figura 10 – Cargo .....	39
Figura 11 - Comunicação com chefia imediata .....	53
Figura 12 Comunicação com a alta direção .....	54
Figura 13 - Comunicação opinião com os superiores .....	55
Figura 14 – Comunicação interna para todos os funcionários.....	55
Figura 15 - Sexo x Comunicação .....	57
Figura 16 - Setor x Comunicação.....	58
Figura 17 - Tempo de empresa .....	59
Figura 18 - Informações sobre Programas.....	59
Figura 19 - Informação sobre incentivo à educação.....	60
Figura 20 - Informações sobre benefícios .....	61
Figura 21 - Importância dos Benefícios e Prêmios.....	61
Figura 22 - Informação sobre outros setores.....	62
Figura 23 - Importância da interação entre setores.....	62
Figura 24 - Informações da empresa transmitidas com eficiência.....	63
Figura 25 - Sexo x Informações .....	64
Figura 26 - Tempo de empresa .....	64
Figura 27 - Participação em reuniões.....	65
Figura 28 - Participação com ideias/sugestões .....	66
Figura 29 - Participação nas decisões relativas ao seu trabalho.....	66
Figura 30 – Autonomia nas atividades .....	67
Figura 31 - Maior Participação x Mais comprometimento .....	67

Figura 32 - Vontade de Participar nas decisões da empresa .....	68
Figura 33 - Tempo de serviço x Participação .....	68
Figura 34 - Estímulo a Criatividade .....	69
Figura 35 - Feedback .....	70
Figura 36 - Conhecer o negócio da empresa .....	70
Figura 37 - Importância a Motivação .....	71
Figura 38 - Tempo de serviço x Conhecer o negócio .....	72
Figura 39 - Esforço da empresa em tornar ambiente de trabalho participativo .....	72
Figura 40 - Reclamações e Sugestões levadas em consideração .....	73
Figura 41 - A empresa em relação ao bem estar dos funcionários .....	73
Figura 42 - Conhecimento dos valores e objetivos.....	74
Figura 43 - Conhecimento da missão e dos valores .....	74
Figura 44 - Conhecimento da estratégia e objetivos .....	75
Figura 45 - Aceitação dos objetivos e valores da organização.....	76
Figura 46 - Gostar de trabalhar na empresa .....	76
Figura 47 - Orgulho em trabalhar na empresa .....	76
Figura 48 - Principais fatores que levariam a maior participação .....	78
Figura 49 - Canais de Comunicação .....	78



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos .....	20
Quadro 2 – Objetivos em Endomarketing .....	23
Quadro 3 – Implementação do Endomarketing na Empresa.....	51

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1. Objetivo Geral .....	13
2.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>14</b>
3.1. Ambiente Empresarial .....	14
3.2. Gestão de Pessoas .....	15
3.2.1 <i>Relacionamento no Trabalho</i> .....	16
3.2.2. <i>A Nova Relação de Trabalho</i> .....	17
3.3. Conceituando o Endomarketing .....	18
3.3.1 <i>Histórico</i> .....	19
3.3.2 <i>Objetivos do Endomarketing</i> .....	23
3.3.2.1 <i>Motivação</i> .....	24
3.3.3. <i>O Endomarketing e a Comunicação</i> .....	26
3.3.4 <i>O Endomarketing e a Cultura Organizacional</i> .....	26
3.3.5 <i>Sistema Organizacional</i> .....	27
3.3.6 <i>O Composto de Endomarketing</i> .....	28
3.3.7 <i>Implementando o Endomarketing</i> .....	31
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
4.1. Delineamento da pesquisa .....	35
4.2. Amostra da Pesquisa .....	36
4.3. Técnica de Coleta .....	39
4.4. Técnica de Análise .....	40
<b>5. RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>42</b>
5.1. O Banco Alfa .....	42
5.2. Programas e Ações de Endomarketing.....	43
5.3. Resultados .....	47
5.3.1. <i>Análise dos Dados – Pesquisa Qualitativa</i> .....	48
5.3.2. <i>Análise dos Dados – Pesquisa Quantitativa</i> .....	52
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>83</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B: ROTEIRO – ENTREVISTA RH</b> .....	<b>88</b>

## INTRODUÇÃO

Toda organização busca o crescimento e expansão do seu negócio seja ele privado ou público, comércio, indústria ou serviço. Porém, para que esse crescimento ocorra, não basta apenas querer, é fundamental que se trace uma estratégia. Uma empresa pode ter mais de uma estratégia para atingir seus objetivos, contudo um fator que é de extrema importância é o *posicionamento*, é preciso que esteja claro, não só para seu cliente externo, mas também como para o cliente interno.

De acordo com Costa (2010), empresas que buscam diferenciar-se no mercado, buscando surpreender e fidelizar seus clientes devem voltar seus esforços para seu público interno, surpreendendo e fidelizando seus colaboradores, pois “a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores” (Costa, 2010 p. 11).

As grandes empresas estão sempre buscando estratégias para se tornarem mais competitivas e para que isso ocorra, é necessário que estejam sempre atualizadas, com informação e conhecimento. E, segundo Bekin (1995), quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Desta forma, pode-se concluir que o quadro funcional de uma instituição e a maneira como ela a gerencia pode ser um grande diferencial competitivo.

Conforme Dias (2007), as empresas precisam de colaboradores mais produtivos, comprometidos e motivados, para o trabalho todos os dias. O marketing interno é uma ótima ferramenta que pode proporcionar um ambiente de valorização e motivação para seus empregados. As empresas trabalhar bem a ferramenta, de forma a estimular o funcionário à participação e pró-atividade, trabalhando de forma estratégica, fazendo que a organização alcance suas metas. Contudo, para que isso aconteça, é necessário compartilhar a missão e objetivos da empresa com o seu público interno, buscando medidas para motivar e aguçar o interesse do mesmo, fazendo com que os colaboradores sintam-se, como parte integrante de uma missão. Quando a empresa consegue trabalhar de forma estratégica o endomarketing a mesma tem grandes chances de garantir o sucesso empresarial.

O foco deste trabalho é realizar um estudo sobre o endomarketing, por meio de um estudo de caso sobre um Banco Gaúcho focado em crédito pessoal, crédito consignado e financiamento de veículos. E, como esse alcança seus objetivos estratégicos, utilizando-se do Endomarketing, disseminando, entre o público interno, valores de comprometimento com a empresa, estimulando a participação, o trabalho com dedicação, fazendo que assim melhore seu desempenho.

## **1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

O setor empresarial é um dos principais setores afetados por transformações de cenários. O Banco Alfa trabalha com crédito pessoal, crédito consignado e financiamento de veículos, nesse setor, existem muitos concorrentes, entre eles os grandes bancos, que tem mais reconhecimento do grande público, principalmente, pelo Banco Alfa não ser um banco comercial, não obtendo agências onde o consumidor tenha mais contato, o reconhecimento do público é mais difícil. Visto isso, ele tem que se manter sempre atento e atualizado, buscando um diferencial frente aos seus concorrentes. Para isso, deve estar atento a todas essas mudanças de cenários, pois essas afetam diretamente ou indiretamente os seus negócios. Essas transformações nos cenários devem ser estudadas com atenção, pois afetam não só a empresa, mas também os seus funcionários. Desde o início do processo, as estruturas de trabalho, até o preparo de seus funcionários.

Por isso, para que a organização seja bem sucedida e alcance seus objetivos, ela tem que estar atenta em fatores que vão além da tradicional gerencia do seu pessoal, onde, na maioria das empresas, os funcionários estão divididos em unidades que devem respeitar, apenas, a hierarquia, que tem como característica principal a forte burocratização, trazendo pouca capacidade de inovação e interação com seus funcionários. A interação entre os setores é fundamental para o bom andamento dos negócios, o entendimento do funcionamento das atividades que vão além das atribuídas ao seu cargo, é essencial para que este funcionário sinta-se, capacitado para dar sugestões e melhorias ao processo de produção.

A organização deve trabalhar de modo integrado, utilizando os seus recursos da melhor forma possível. Não só de materiais, mas principalmente dos seus recursos humanos, para que consiga com rapidez e aptidão se adequar as

aceleradas mudanças no cenário político, econômico, tecnológico e cultural. Para que isso ocorra, necessita-se de uma forte cooperação dos gestores, pois são necessários novos modelos de administração, esses modelos devem estar voltados para o incitamento dos seus funcionários com as suas atividades na empresa. Por consequência, várias empresas vêm buscando modelos organizacionais que busquem pela valorização do empregado, o Banco Alfa entra nesse grupo de empresas, pois tem vários programas para seus funcionários, além de bonificações que dependem da área de atuação do seu colaborador, tem eventos de integração entre as diversas áreas do Banco. Com esse pensamento, o *endomarketing*, ou marketing interno, aparece como uma ferramenta auxiliar das organizações em busca da gerencia de seus recursos humanos, tem como estratégia proporcionar a incorporação dos funcionários aos objetivos da empresa. O *endomarketing*, política dedicada à valorização dos empregados, deve ser tratada com a mesma atenção que as políticas adotadas para o público externo, pois à medida que os funcionários estão satisfeitos e felizes nas suas ocupações, eles transmitirão essa segurança e satisfação para os seus clientes. O *endomarketing* se trata de uma filosofia de gerenciamento, para a motivação, ela orienta os valores deles para a satisfação do cliente. O objetivo principal do *endomarketing* é que, com a harmonia no interior da organização, isso facilitará a ação mercadológica externa.

Neste contexto, questionamos: Como a empresa vem se adaptando e utilizando o *endomarketing* como ferramenta estratégica no mercado competitivo atual?

Este trabalho tem como objetivo de desenvolver um estudo de caso acerca das ações de Endomarketing, utilizadas com enfoque estratégico, em uma instituição financeira focada em crédito pessoal, crédito consignado e financiamento de veículos avaliando se a utilização do marketing interno na organização estudada é, de fato, uma ferramenta eficiente em melhorar a comunicação interna na empresa, além de melhorar a qualidade de vida dos seus funcionários no ambiente de trabalho.

## **2. OBJETIVOS**

Serão apresentados os objetivos que farão parte deste estudo.

### **2.1. Objetivo Geral**

Analisar como o Banco Alfa utiliza as ferramentas do endomarketing de valorização, recompensa e comunicação interna para seus colaboradores para manter-se competitiva no mercado atual.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar os programas e ações de endomarketing voltados para os funcionários;
- b) Identificar como os gestores de recursos humanos alinham as estratégias do Banco com o endomarketing;
- c) Identificar como os funcionários avaliam o endomarketing na empresa;
- d) Sugerir meios de melhorar o endomarketing no Banco.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo tem como finalidade apresentar a fundamentação teórica que foi utilizada como base para a realização deste estudo.

#### **3.1. Ambiente Empresarial**

O campo de gestão estratégica vem sofrendo fortes mudanças no ambiente das organizações, essas modificações estão conectadas com as mudanças políticas e econômicas que vem ocorrendo na esfera mundial. As mudanças de cenários no setor econômico mundial afetam significativamente a natureza das organizações, forçando-as a repensar a forma de compreender as novas realidades.

Os mercados tradicionais estão mudando consideravelmente, com a concorrência, a tendência é se tornarem menores ou altamente competitivos. Além disso, o consumidor está cada vez mais exigente em relação a qualidade dos produtos e serviços e as margens de lucro cada dia menores, deixando uma grande pressão em cima das organizações para encontrarem soluções viáveis para solucionar esse óbice.

Com isso, um novo mercado competitivo global está nascendo, não somente concorrência dos mercados tradicionais, mas de mercados que anteriormente eram monopolizados. Pois, as barreiras econômicas que separavam os setores e as empresas que participavam desses mercados, estão rapidamente caindo. Isso pressiona os gestores a não ficarem confortáveis nas suas fatias de mercado e com suas posições competitivas. Tachizawa (2002, p.10) afirma que “Com mercados e seus protagonistas constantemente mudando, a possibilidade de que as organizações possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais”.

Nesses novos tempos, a capacidade e o tempo de reação das empresas em frente às mudanças nas condições do mercado, ameaças competitivas e exigências dos clientes, segundo Tapscott (1997), forma outro grande desafio para as empresas. O tempo da inovação de um produto ou serviço no mercado está diminuindo drasticamente, afetando praticamente todas as áreas econômicas e industriais.

Os gestores devem ficar atentos para a capacidade da empresa de reação, visto que, isso se tornará fator primordial para a definição das estratégias e capacitação da organização. De acordo com Galbraith (1995), a velocidade de entrada no mercado, o atendimento as necessidades do cliente e o reparo a falhas organizacionais é fonte potencial de vantagem competitiva.

### **3.2. Gestão de Pessoas**

Fisher e Fleury (1998, p. 61) definem que a gestão de pessoas é “o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Portanto, o foco da gestão de pessoas é o desenvolvimento das pessoas e que elas consigam crescer dentro da organização atingindo sua máxima competência, visto que as pessoas são fatores fundamentais para a empresa e para a sociedade.

A gestão de pessoas também chamada gestão de talentos faz o gerenciamento das pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Ou seja, o conhecimento está com as pessoas e essas expressam seus conhecimentos por meio das suas competências, por isso, é de extrema importância que as empresas, não apenas, recrutem seus funcionários, mas os mantenham atualizados, criando treinamentos para que eles consigam acompanhar as tendências e demandas do mercado. Além disso, a recompensa dos trabalhos bem realizados é importante para deixar os funcionários motivados.

A gestão de pessoas deve aliar os objetivos organizacionais da empresa aos objetivos individuais dos funcionários, fazendo que esses dois objetivos andem juntos. A mudança de pessoas como apenas recursos para parceiros, mesmo que algumas empresas usem inúmeras nomenclaturas para tratar dos seus funcionários, como; clientes internos, colaboradores, parceiros, entre outros, esse tratamento e visão da empresa não pode ficar apenas nas palavras, é importante que elas busquem métodos e ações que consigam melhor atender seus funcionários para se atinja o crescimento e sucesso da empresa.



### 3.2.1 *Relacionamento no Trabalho*

De acordo com Costa, Silvia (2014), é praticamente impossível que as pessoas consigam deixar sua vida pessoal fora do trabalho ou o trabalho fora da sua vida pessoal. A ideia que as pessoas conseguem dissociar essas duas personas (figura pessoal e figura profissional) é quase irreal, uma focada no trabalho, se preocupando com suas metas e obrigações, e a outra dedicada à família, aos amigos, destinando seu tempo livre ao lazer. A complexidade da vida atual, onde estamos sempre conectados, onde há inúmeras formas de comunicação e há muitas distrações, exigir que o trabalhador esteja 100% focado no trabalho ou em um projeto é uma tarefa muito difícil. Visto que, assim como o cliente externo, o cliente interno tem suas necessidades e desejo. Isso querer atenção da empresa, buscando formas de manter o funcionário 'fidelizado' a ela, isso requer dedicação das duas partes, empregado e empregador.

Organizações que conseguem trazer o interesse do funcionário para dentro da empresa, incorporando na cultura organizacional o comprometimento do colaborador com a organização, terão uma equipe mais focada, podendo assim trazer uma vantagem competitiva em relação às demais. As empresas que exigem dos trabalhadores uma postura profissional onde a vida pessoal "fica do lado de fora da porta", apenas tornará o funcionário descontente e irritado, podendo assim perder um excelente profissional para uma concorrente, uma vez que "o profissional do futuro sabe que uma personalidade sadia é uma personalidade integrada" Costa (2014, p. 28).

O *endomarketing* funciona como ferramenta para atender essas "necessidades e desejos" que o cliente interno tem, de acordo com França (2008), o marketing interno trabalha buscando a satisfação dos funcionários, uma vez que funcionário satisfeito transforma-se em ganho de qualidade e produtividade para a empresa, além de satisfação dos clientes externos. A comunicação e relação de trabalho mudaram drasticamente nas últimas décadas. Manter um canal de comunicação entre os dois é fundamental, já que "o endomarketing tem na comunicação interna uma espinha dorsal, haja vista que é ela que fortalece o relacionamento entre organização e empregados" França (2008, p. 157).

### 3.2.2. A Nova Relação de Trabalho

Segundo Câmara (2007), no novo mundo do trabalho existe uma constante necessidade de atualização de pessoal, para evitar a obsolescência e aptidões adquiridas, a relação entre empresa e empregado se tornou precária em relação a vínculos, criou-se mais uma relação de parceria do que dependência.

De acordo com Câmara (2007), essa relação está se tornando cada dia mais, uma relação de diálogo direto, onde o trabalhador se torna o responsável principal das suas atividades e desempenho na empresa. Este novo cenário onde existe uma grande valorização do funcionário e do seu papel dentro da empresa, o colaborador não somente espera que seja bem remunerado, mas reconhecido como fator fundamental para o sucesso da organização. Os funcionários precisam trabalhar junto com os gestores, por meio que esses se transformem de meros controladores do trabalho, para treinadores dele, e os gestores, precisam aceitar essa parceria, e consigam enxergar isso e não ser apenas aquele que 'sabe-tudo' da organização e os outros devem apenas obedecer. Nesse novo cenário quadro de funcionários tem grande rotatividade, é preciso que os gestores aproveitem a experiência de todos esses recursos humanos que passam pela organização, adquirindo o máximo de conhecimento de cada uma deles para o crescimento da empresa.

As organizações que conseguirem que seus funcionários se motivem e trabalhem engajados com os objetivos da empresa, serão aquelas que conseguirão vantagem competitiva e eficiência. E, esse sucesso só será atingido quando a empresa, aplicar seu enfoque não só no mercado, mas para dentro da empresa, focando seus esforços também na gestão de pessoas, oferecendo treinamentos, orientação, benefícios, prêmios para os funcionários, incentivando a participação e a inovação. Para Brum (1994), a criatividade por parte dos profissionais de Recursos Humanos e de Comunicação Social, é fundamental. De acordo com a autora é necessário que estes profissionais, façam o marketing dos benefícios oferecido pela empresa, além dos básicos como plano de saúde, assistência médica, etc. Pois, isso trás um ganho para a imagem da empresa. O endomarketing é importante para empresa visto que os serviços oferecidos ou programas para seus funcionários ajudam a gestão de pessoas a melhorar o desempenho dos empregados, influenciando assim a produtividade do negócio, ao mesmo tempo, que deixa o seu funcionário feliz e a vontade no seu ambiente de trabalho. Pois, o marketing sendo

ele interno ou externo tem uma mesma finalidade, que é atender seus clientes, nesse caso, funcionários por meio de atender duas necessidades e desejos

Brum (1994) ainda afirma que para identificar essas necessidades e desejos dos funcionários é de extrema importância que sejam realizadas pesquisas, tanto externas quanto internas. Uma pesquisa de clima tem como objetivo identificar entre seu público interno o que eles estão achando dos programas, ações e benefícios que são oferecidos. Essa pesquisa é um instrumento fundamental para o levantamento de informações em relação à percepção dos funcionários, fazendo que possam reformular e melhorar tais ações, além disso produz um efeito positivo nos funcionários, visto que esses consideram suas opiniões importantes para a empresa. Já as pesquisas de mercado podem ser realizadas por questionários, entrevistas diretas, reuniões ou até discussões em grupo, essas fornecem aos gestores informações para que possa se avaliar se os programas estão impactando de fato as metas da empresa.

Portando, o marketing ajuda a empresa a criar uma estrutura de ações com enfoque estratégico, por onde os profissionais da área de recursos humanos possam criar soluções para problemas, melhorar o rendimento dos funcionários, permitindo assim o crescimento do seu desempenho, permitindo o sucesso da empresa nas suas ações mercadológicas.

### **3.3. Conceituando o Endomarketing**

Uma das preocupações dos gestores na atualidade, principalmente, na área de serviços é a de manter seus funcionários motivados, satisfeitos e trabalhando de acordo com o a visão da empresa. Contudo, essa é uma tarefa complexa que requer esforços de todos envolvidos. Uma das formas encontradas foi à estratégia do marketing interno. Essa estratégia tem diferentes nomenclaturas: In Marketing, Marketing Interno e Endomarketing. Sendo o endomarketing a forma mais utilizada em se referir à estratégia, pois essa define bem o significado, *endo* que significa “para dentro, dentro de”, passando de algo que se move para dentro de si, logo, endomarketing dá a ideia de práticas de marketing para dentro da organização.

Segundo França (2008), o marketing trabalha para atender as necessidades e desejos do seu público-alvo, sabendo disso, a empresa tem que manter seu relacionamento com os clientes o melhor possível, deixando seu público o mais

satisfeito com seu serviço e/ou produto. O endomarketing trabalha essa relação de empregado e empregador, prezando pelo bom relacionamento entre as partes, logo os empregados passam a se tornar os *clientes internos* da organização, cujos desejos e necessidades precisam ser atendidos.

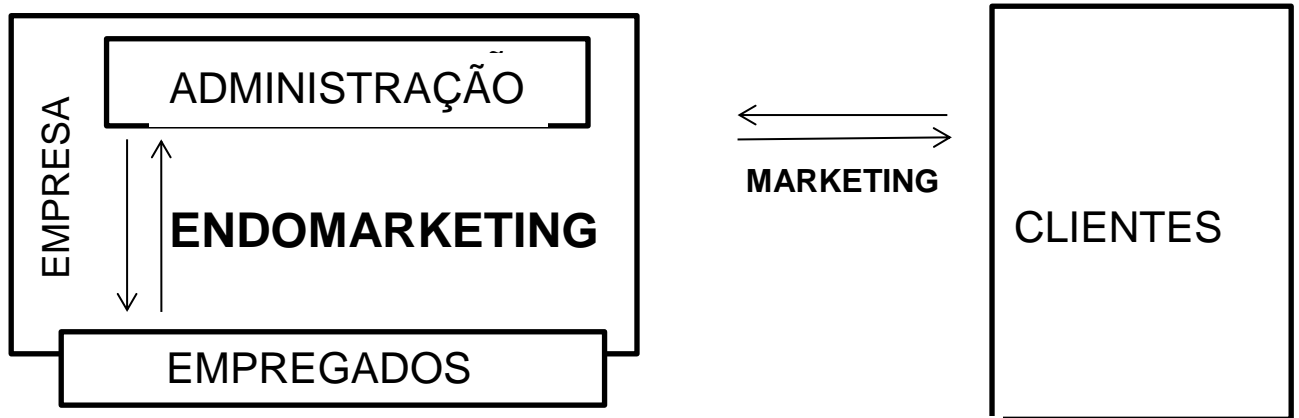


Figura 1 – Endomarketing e o Marketing

Fonte: FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e procedimentos* – 1. Ed. – 2. reimpr. – São Paulo, 2008. P. 149.

Para Cerqueira (2002), o endomarketing nada mais é do que ações e projetos que uma empresa utiliza para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus colaboradores. Visando a prática dos valores, manutenção do clima de valorização e reconhecimento dos funcionários, aumentarem o índice de produtividade e qualidade (conseqüentemente redução de custos), melhora do relacionamento interpessoal, estabelecimento da administração participativa, entre outros benefícios. Cerqueira (2002) ainda afirma que qualquer projeto de marketing interno, estabelece uma forte relação na empresa, construindo uma comunicação integrada, ou seja, uma comunicação nos dois sentidos, estabelecendo uma relação interpessoal, assim desenvolvendo positivamente a autoestima dos colaboradores, criando uma base motivacional para o comprometimento entre os funcionários e dos funcionários com o sistema organizacional.

### 3.3.1 Histórico

O marketing interno surgiu como a maioria das tendências e métodos em administração, a procura pela maximização do seu potencial competitivo e diferenciação frente a grande competitividade. Segundo Costa (2010), há registros

acadêmicos desde a década de 70, mas foi consolidada por Kotler no início da década de 80.

Iniciativas das empresas em prol dos funcionários existem há muito tempo, entretanto o endomarketing deve seu marco principal nos programas de qualidade da Indústria. De acordo com Costa (2010), criados no Japão pós-guerra que estava com sua economia reconstruída com o Plano Marshall. Esses programas tinham como finalidade a redução de desperdícios, maximização da utilização dos recursos materiais e humanos, melhorarem a racionalidade gerencial, ganhar agilidade e reduzir custos com produtividade e eficiência.

No entanto, o trabalhador do ocidente é muito diferente do trabalhador do oriente. O que acarretou em algumas diferenças em como esses programas seriam inseridos na realidade das empresas ocidentais, mas precisamente nos Estados Unidos, onde os primeiros programas foram implantados. Os japoneses têm um comprometimento com seu trabalho que vai além dele, está enraizado na sua cultura. Costa (2010) acredita que a diferença, principal, entre os dois trabalhadores é que o trabalhador ocidental possui outros fatores motivacionais, entre eles reconhecimento, participação e o principal deles, recompensa. Os trabalhadores japoneses aderiram aos programas de qualidade, pois seria o que Costa classificou como “honrado” mesmo que isso lhe acarretando mais esforço e dedicação, ao passo que o trabalhador americano se preocupava com o quanto lhe seria acrescido no final do mês.

Vários autores, ao longo das últimas três décadas, definiram e conceituaram o endomarketing, Costa (2010) fez uma reunião dos mais importantes autores que falaram e criaram obras sobre o tema. Todavia, existem poucos estudos sobre essa disciplina, ainda é um conceito em construção, onde encontramos mais disparidades que semelhanças.

Segundo Costa (2010, p.46-51), cronologicamente:

Quadro 1 – Conceitos

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Conceito</b>
Leonard Berry	1976	Filosofia de tratamento dos empregados da mesma forma como

		clientes são tratados, no qual o objetivo é atrair, desenvolver, motivar e manter funcionários qualificados.
Christian Gronros	1981	Método de motivar pessoas acerca de identificação com o cliente e orientação para vendas, aplicando-se internamente ferramentas ou ações de marketing.
Winter (apud AHMED & REQIF)	1985	“Alinhar, educar e motivar a força de trabalho em direção aos objetivos organizacionais, em um sistema em que cada pessoa entenda e reconheça não apenas o valor do desafio, mas seu papel nesse processo”. (Tradução livre de Ahmed & Raqif, 2002, p. 7).
Phillip Kotler	1994	“Tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”. (1994, p. 37).
Wilson Cerqueira	1994	“Os sistemas de endomarketing consistem em um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação, integrada que permite a venda e a consolidação de uma imagem dentro da empresa”. (1994, p. 51).
Saul Bekin	1995	“Um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa a ação para o mercado”. (1995, p. 2).
Analisa de Medeiros	2000	“Endomarketing nada mais é do que

Brum		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” (2000, p 34).
Saul Bekin	2004 (revitalização do conceito).	Endomarketing é um processo pelo qual as empresas usam os mesmos métodos persuasivos de comunicação utilizados na propaganda de seus produtos e serviços, visando a apropriar aos empregados à mesma importância dada aos clientes a partir do sincronismo entre as ações internas e externas.
Analisa de Medeiros Brum	2008 (revitalização do conceito).	“O endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, fotos, frases de efeito e outros recursos técnicos do marketing (...) é a comunicação da empresa para com seus empregados, executada com a sofisticação da propaganda bem feita”. (2008, p. 35).
Daniel Costa	2010	“Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos

		estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores”. (2010, p. 53).
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Visto todos esses conceitos, que foram aprimorando-se ao longo dessas três décadas, pode-se concluir que o endomarketing é um conjunto de ações e projetos que as organizações utilizam para manter seus funcionários motivados e satisfeitos, a fim de se destacar no mercado, buscando excelência nos seus funcionários (recursos humanos), trazendo assim diferenciação no mercado.

### 3.3.2 *Objetivos do Endomarketing*

Segundo França (2008), existe uma proximidade muito grande entre o endomarketing, marketing e recursos humanos. Onde, o endomarketing é um modelo de gestão que utiliza as técnicas do marketing para seu público interno. Logo, um dos mais importantes objetivos do endomarketing é trazer novos talentos para a empresa, além de manter os já existentes, isso coincide com os objetivos do RH.

No quadro abaixo, Ponce (1995) resume os principais objetivos que um programa de endomarketing pode ter:

Quadro 2 – Objetivos em Endomarketing

• Incentivar a participação de todos nos elementos da organização;
• Melhorar a relação dos empregados com a organização;
• Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e criar programas para atendê-las;
• Atrair, desenvolver e manter talentos;
• Criar canais adequados para a comunicação interpessoal;
• Garantir que os funcionários tenham informação contínua e feedback;



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e promover ideias que sejam uteis para a empresa e funcionários;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultrapassar a resistência pela mudança;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucionar problemas que os funcionários tenham em relação a baixa moral no grupo;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserir novidades, produtos, atividades e campanhas de marketing aos colaboradores;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular que os empregados aceitem e sigam a missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover treinamentos a todos quanto à comunicação e habilidade de interação.</li> </ul>

Fonte: Ponce, 1995.

O resumo de Ponce (1995) ilustra os vários caminhos que as empresas podem tomar nos seus programas, porém cada organização é diferente, com funcionários e atividades diferentes, sendo assim é necessário que cada uma crie e siga seus próprios objetivos. França (2008) acredita que as empresas precisam fazer uma avaliação das necessidades e interesses da empresa. A partir dessa avaliação, que deverão ser traçados os objetivos que irão nortear o programa de endomarketing que será implantado na empresa, para que assim, não se criem objetivos inúteis, apenas baseados em exemplos de sucesso em outras organizações, isso resulta apenas em gastos desnecessários, além de tempo perdido.

Costa (2010) acredita que os objetivos principais do endomarketing seriam promover a motivação dos empregados com o trabalho e assegurar assim seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

### 3.3.2.1 *Motivação*

A motivação do cliente interno é fator primordial para o sucesso das ações das empresas, principalmente, em empresas prestadoras de serviços, onde o contato entre os dois clientes interno e externo é direto e constante. Porém, a motivação é gerada a partir do indivíduo e somente dele, não podendo ser

voluntariamente gerada ou extraída, a empresa pode apenas estimular essa motivação. De acordo com Costa (2010), existem vários meios que a empresa pode estimular a motivação de seus colaboradores, uma série de fatores que em conjunto, que na medida correta podem afetar a percepção do funcionário em relação ao seu trabalho, percebendo e aumentando o valor do que o motiva a trabalhar. Portanto, o endomarketing não gera motivação nas pessoas, ela utiliza-a como um meio e não como finalidade.

Robbins (2000, p. 342) explica a motivação como “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”. Sendo assim, os colaboradores motivados estão em estado de tensão. Quanto maior o nível de tensão maior será o esforço, e se o esforço conseguir levar a satisfação da necessidade o nível de tensão será reduzido.

Para Bekin (1995), o processo de motivação é formado por uma sequência que é construída pelas etapas abaixo:

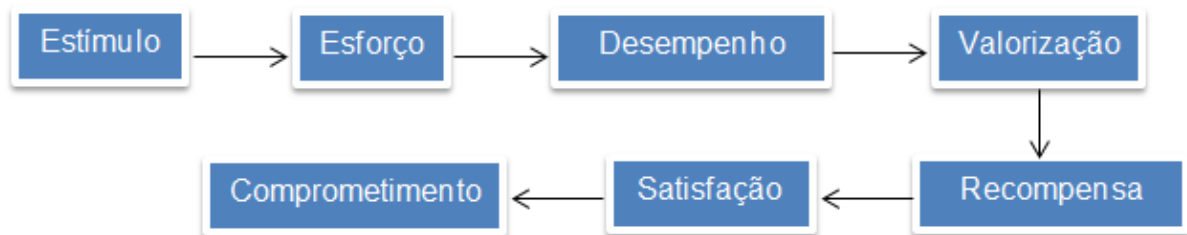


Figura 2 - Processo de Motivação  
Fonte: Adaptado de BEKIN, 1995.

Existe uma complexidade de ações que podem ser utilizadas para conseguir incentivar a motivação dos funcionários. Bekin (1995) sugere dez ações que podem ser utilizadas para atingi-la:

1. Criar grupos de trabalho, promovendo a parceria, a cooperação e a lealdade;
2. Valorizar o funcionário dentro do seu grupo;
3. Promover a Integração fundamentada nos valores e objetivos da organização;
4. Reforço diário de uma atitude sustentada em valores compartilhados;
5. Fornecer recompensas coletivas para o grupo, para que todos sejam beneficiados pelos bons resultados;

6. Fornecer um ambiente que haja interação dos funcionários dentro da empresa;
7. Envolver os funcionários no planejamento e na tomada de decisão na empresa;
8. Estimular a atitude proativa dos colaboradores;
9. Conferir poderes para as pessoas aptas à função;
10. Fornecer uma remuneração adequada.

### *3.3.3. O Endomarketing e a Comunicação*

Quanto maior a qualidade dos produtos e serviços que as empresas produzem, maior será o reconhecimento do público pela empresa e esse pode se tornar seu maior diferencial competitivo. O fator humano tornou-se um elemento de grande importância nessa relação, tendo lugar de destaque nas empresas.

Pode-se dizer quando uma organização consegue perceber a importância dos seus funcionários e consegue enxergá-lo como parte vital do conjunto, é quando ela consegue a vantagem competitiva que procura. A realização de uma comunicação efetiva com seus empregados é um recurso fundamental para a eficiência da organização. Para Brum (1994, p. 133), a globalização trouxe mudanças que afetam todos os países e essas mudanças devem ser analisadas pelos profissionais da área de recursos humanos e comunicação social com atenção, pois “é a partir delas que surgem as tendências que influenciam o ambiente com que as empresas e seus funcionários interagem no dia-a-dia”.

Um bom canal de comunicação entre a empresa e seus funcionários é fundamental para a eficiência das práticas de endomarketing, pois se as necessidades dos clientes internos não estão sendo atendidas, serão apenas recursos financeiros desperdiçados e tempo perdido, podendo ocorrer o efeito inverso ao que era pretendido, ou seja, insatisfação dos funcionários. E, de acordo com Dias (2007), a comunicação entre funcionários e empregados tende a ser ainda mais relevante para empresas globalizadas.

### *3.3.4 O Endomarketing e a Cultura Organizacional*

Conforme Dias (2007), a cultura não é inerte e sofre modificações todos os dias e é influenciado pelas pessoas. Transformações drásticas no modo de gestão

empresarial podem acarretar em mudanças profundas na cultura organizacional. A empresa precisa avaliar bem como ações de endomarketing serão apresentadas aos seus funcionários, considerando sempre cultura organizacional, ou poderá causar desagrado geral e baixando o nível de satisfação com a organização, e isso pode causar diminuição da produtividade. Podendo gerar resultados significantes de declínio de vendas, de imagem, entre outras áreas afetadas.

Por meio da cultura, os colaboradores têm noção de qual procedimento seguir, quais são suas atividades, normas que deve seguir decisões que deve tomar, decretando os papéis e regras, e, além disso, influenciando a conduta do grupo.

Continuando seu raciocínio sobre a cultura organizacional, Dias (2007) afirma que a falta desses procedimentos atrapalha o bom andamento da empresa, o que pode acarretar a baixa produtividade, desestímulo e desgosto. Quando os gestores percebem essas falhas na cultura da empresa, no qual, seus empregados não estão contentes e isso está afetando os negócios, é o cenário propício para se instalar um projeto de endomarketing na empresa. Isso, conseqüentemente, vai criar mudanças na cultura da organização.

Essas mudanças devem ser aplicadas com cautela, porém, deve causar impacto, porquanto, que o Endomarketing está correlacionado com valores de extrema importância para a empresa, como: clareza, comprometimento e bem estar dos seus colaboradores. Todos da empresa devem estar envolvidos no projeto, mas a iniciativa deve vir sempre da alta administração da organização, pois transmite ao funcionário a ideia de empenho da empresa, fazendo que os funcionários se sintam motivados e valorizados.

### *3.3.5 Sistema Organizacional*

Contudo, de acordo com Cerqueira (2002), não basta à organização investir somente na cultura da empresa, em inserir valores nas mentes dos colaboradores, se não existe um investimento, apoio de sistema, que facilitem e permitam a prática das ações.

É necessário que o sistema permita que os programas de endomarketing sejam aplicados, ou pelo menos, oferecidos para todos da empresa, pois quando apenas alguns funcionários passam por um treinamento, por exemplo, quando voltam aos seus postos de trabalhos entusiasmados com vontade de aplicar o que

lhes foi ensinado, mas não recebe apoio dos colegas e até mesmo da chefia. Pois, esses não passaram pelo mesmo treinamento, não vivenciaram a mesma base de valores, conseqüentemente, criando um choque cultural, fazendo com que o treinamento e esforço da empresa com ele, sejam em vão.

Cerqueira (2002, p.48) afirma “Numa cultura avançada, todos deve falar a mesma linguagem, baseada em valores condensados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa”. Logo, percebemos o quão importante é o apoio da empresa, para que o máximo de funcionários seja inserido aos programas, para que haja uma mobilização geral deles, em relação ao treinamento que lhes foi aplicado.

### 3.3.6 O Composto de Endomarketing

Assim como no marketing, alguns autores, como Costa (2010) e Carvalho (2009), acreditam que o endomarketing também tenha um mix de produto. Pois, o objetivo do marketing é a venda do produto ou serviço e o endomarketing a geração de demanda, fortalece a imagem e “vende” a empresa para seus funcionários. Sendo assim, o endomarketing possui o famoso composto de marketing de Kotler, os 4 Ps. não regida com as mesmas premissas do mercado são áreas muito diferente

Contudo, Costa (apud AHMED & RAQIF) acredita que o modelo do marketing para o endomarketing, deve incluir mais três itens, tornando assim sete Ps, dos quais incluem a evidência física (Physical evidence), processo (process) e participantes (participants). Essa adaptação foi realizada visando à organização como mercado levando em conta apenas, o ambiente interno, tornando assim, os funcionários como clientes. Costa (2010) acredita que essa adaptação de Ahmed & Raqif é um tanto frágil, visto que uma organização s. Segundo o autor, as correlações entre os componentes são muito confusas, segue abaixo a definição dos 7 Ps:

- **Produto** (product): São as estratégias de marketing, nesse caso são “vendidos” são valores e comportamentos necessários a um programa de trabalho.
- **Preço** (price): Refere-se ao ‘custo’ psicológico das mudanças no plano de trabalho.

- **Ponto** (place/distribution): São os pontos de encontro e comunicação na empresa, como: reuniões, conferências e até treinamentos.
- **Promoção** (promotion/internal communications): Busca a motivação dos funcionários, a fim de influenciar suas atitudes, é realizada basicamente na comunicação direta entre a chefia e o empregado, oferecendo incentivos e recompensas para aqueles que mudem de comportamento é a propaganda interna geral.
- **Evidência física** (physical): É a forma de documentação ou processual de práticas e políticas de gestão, como programas de qualidade.
- **Processo** (process): Significa o formato, protocolo ou modelo prático através do qual as orientações são entregues às pessoas.
- **Participantes** (participants): Refere-se ao público interno propriamente dito, podendo, ainda, ser segmentado entre lideranças e corpo operacional.

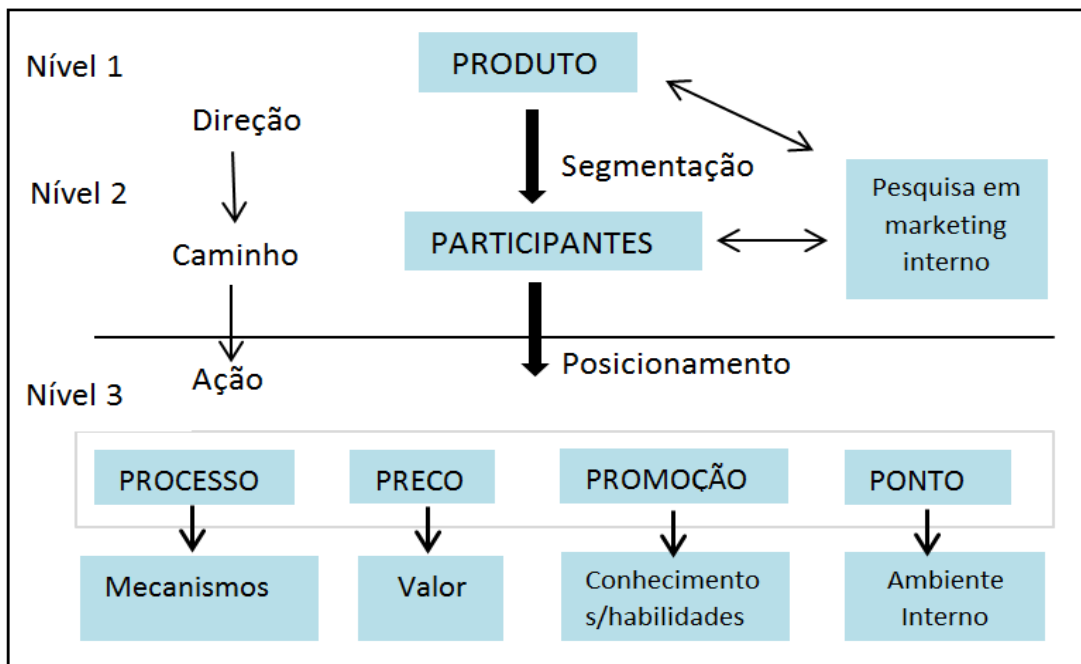


Figura 3 - O composto Endomarketing  
Fonte: Ahmed & Raqif 2002, p. 37.

Para Costa (2010), esse modelo foca-se na questão da gestão da mudança, a visão da empresa em relação ao seu cliente interno e como ela irá gerir as mudanças que surgirão com os programas de endomarketing, tornando um modelo

aplacável. Único ponto negativo na visão do autor, como citado anteriormente, é a visão da organização como mercado.

Carvalho (2009) também acredita que não pode-se trazer o composto do marketing para o endomarketing sem algumas adaptações, porém para o autor mantem-se os 4Ps. Para o autor:

- Produto = ideia: formulação da ideia é papel fundamental para a elaboração de um plano de marketing interno.
- Preço = elasticidade: a quantia que o funcionário está disposto a ceder dos seus benefícios pessoais em prol do bem comum.
- Praça = indutor: são as metas que levam os trabalhadores a realizarem a ideia.
- Promoção = mobilização: é o conjunto das ações que apresentam a ideia aos clientes internos.

Concluindo seu raciocínio sobre o composto de endomarketing Costa (2010), define no quadro abaixo o processo do composto de endomarketing nas organizações.

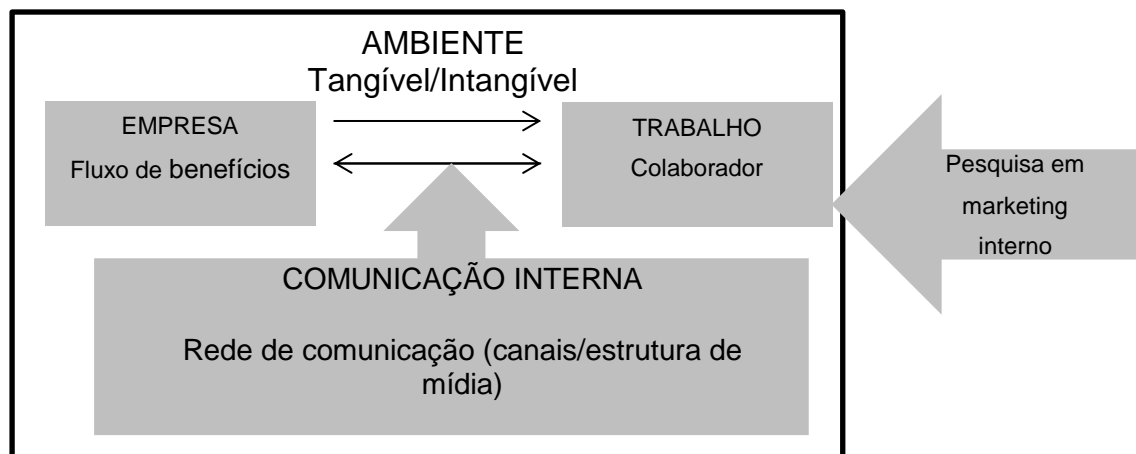


Figura 4 - Composto de Marketing por Costa (2010)

Fonte: COSTA, Daniel – Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora – Porto Alegre: Dublinense, 2010, p. 65.

A imagem acima demonstra o modelo de endomarketing construído por Costa (2010) no qual:

- **Empresa** representa o produto, de certa forma é vendido para as pessoas (funcionários), não somente como empresa, mas também tudo que ela

entrega em termo de troca pelo trabalho assinalado pelo fluxo entre benefício (empresa) e colaborador (trabalho). Composto por fatores objetivos e subjetivos, indutores de motivação, análogos à noção de valor percebido.

- **Trabalho** é o preço é valor que o colaborador “paga” por aquilo que recebe da instituição, logo quanto mais “cara” parecer, melhor será o desempenho, maior a competência nela empregada, melhores decisões tomadas e, por consequência maior engajamento e compromisso são criados.
- **Ambiente** é o ponto, local físico ou virtual onde a relação de trabalho acontece, em duas formas tangível e intangível. A primeira refere-se às instalações físicas propriamente ditas, como ergonomia, estética, equipamentos, recursos materiais, segurança do trabalhador, etc. A segunda, referem-se a todos os aspectos que envolver o clima organizacional, ou seja, a qualidade do ambiente na visão dos membros da organização.
- **Comunicação interna** refere-se à promoção responsável pela comunicação dentro da empresa, por meio de canais internos, integrando a fim de promover campanhas de publicidade e propaganda internas, estruturas de mídias e, essencialmente, suas práticas e políticas de comunicação direta. Esse conjunto é responsável da integração a partir da identidade comum criada pelos membros da empresa, apoiando, interagindo e avaliando a relação empresa-trabalhado no ambiente interno, reunindo a forma como a empresa fala com seu público interno, mas também a maneira como eles dialogam com a organização.

Costa ainda acrescenta como a pesquisa de marketing como fator importante na aplicação do modelo. Não faz parte do composto, contudo é essencial para a avaliação, análise e interpretação do projeto.

### *3.3.7 Implementando o Endomarketing*

Após a análise, desde a origem do endomarketing, os conceitos, objetivos e o composto, passa-se para a parte principal para o projeto: a implementação. Implementar um projeto em uma empresa que culturalmente não tem como processo



gerencial o marketing interno, tão pouco, iniciativas concretas que estimule a motivação é uma tarefa árdua. Logo, são necessárias que algumas etapas sejam seguidas para o sucesso do projeto.

### **a) Pesquisa**

De acordo com Brum (1998), a pesquisa é a etapa que rege toda a criação do projeto de Endomarketing, visto que é ela que identifica os pontos de ruptura e elabora os mecanismos que serão utilizados para a criação em si do processo, é responsável por identificar falhas que poderiam não estar claras ou até desconhecidas dentro da organização. Esta fase tem como objetivo identificar o clima organizacional da empresa, definido pelo sentimento do público interno na pesquisa, cujo sigilo das informações e o anonimato de quem as fornecem é essencial.

Em empresas de grande porte, segundo Costa (2010), podem ser realizados grupos de discussões por amostra representando a diversidade da empresa, nos quais os trabalhadores participam de dinâmicas e debates sobre como eles enxergam a empresa. Podem ser realizadas por meio de questionários, entrevistas e até mesmo visita de campo.

### **b) Diagnóstico**

Segundo Filho; Gama; Martins; Santos; Souza (2010), o diagnóstico é a fase que analisa o ambiente interno da organização envolve uma avaliação do desempenho global e dos setores, do nível de integração e da relação com os consumidores e suas expectativas; e uma avaliação do perfil dos funcionários, do potencial de cada um, da imagem que têm da empresa, avaliação do nível de motivação existente, e de suas expectativas, além de uma avaliação da necessidade de treinamento. Endomarketing é essencial realizar um diagnóstico. Dado que, é a partir desse ponto, a realização de uma avaliação cautelosa e sistemática do ambiente interno e clima organizacional da empresa para que um programa de Endomarketing obtiver êxito. Por meio dessa avaliação obtêm-se os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno e de sua cultura organizacional.

O diagnóstico precisa ser do conhecimento da direção e a alta direção da empresa, e mais importante, ele precisa ser compreendido e aceito. Após a realização do diagnóstico deve ser realizada uma análise sobre os recursos necessários para o projeto acontecer, como visto no tópico 3.3.5 deste trabalho, o suporte técnico é essencial para o sucesso do projeto. A alta tecnologia que é uma das mais importantes ferramentas na implantação do Endomarketing, e que colabora em muito para um diagnóstico mais preciso: a intranet.

### **c) Projeto**

Após a realização da pesquisa e avaliação dos resultados no diagnóstico, é hora de aplicar o projeto. De acordo com Costa (2010), chegou o momento onde serão avaliadas quais serão as ações que serão implementadas que são pertinentes para o programa de endomarketing na empresa. É nessa etapa que são estabelecidos as bases que vão sustentar as atividades, visto que é ela que irá dar suporte a base conceitual, motivacional e estratégica, será o onde, como e por que a organização quer chegar, também nessa fase serão definidos os responsáveis, é o momento de tornar real a futura visão da empresa.

Nesta etapa será inserido o processo de orientação dos funcionários ao foco da organização e da imagem da empresa no mercado de trabalho. Concretizando um sistema que compartilhe a relação da organização com seus colaboradores. O objetivo é criar um ambiente cooperativo, inovador e propício a realização das metas. Isso acontece na medida em que os funcionários passam a ter uma nova visão do seu trabalho e por resultado, geram interações inovadoras com o ambiente em que estão, a partir deste momento, a expectativa é que essa relação tenha reflexo imediato no desempenho da empresa no mercado em que atua.

### **d) Avaliação**

Após a implementação é importante que seja realizada uma avaliação do projeto, para ter-se um feedback, encontrar os pontos positivos e negativos do projeto. Para essa avaliação do processo de Endomarketing, Bekin (2004) sugere o GRID - Grupo Interno para Diagnóstico, essa ferramenta realiza a avaliação por meio de reuniões entre os departamentos ou entre colaboradores que pertencem do

mesmo departamento, nessa reunião são esclarecidos e resolvidos possíveis problemas que estejam afetando na prática o programa.

A contribuição do colaborador para o aperfeiçoamento do processo, também ganha força na visão de Brum, quando assim se expressa: “a cada ano, ao realizar o levantamento de resultados, a empresa poderá rever seu posicionamento interno, os conceitos que estão sendo adotados e a eficácia de cada canal de Comunicação Interna a partir da percepção do empregado” (Brum 2008, p. 193).

Pode-se concluir após esta revisão da literatura que a relação de trabalho mudou muito nas últimas décadas, o empregado não pode ser visto apenas como mais um número, ele deve ser tratado como um recurso humano de fato para a organização. Os profissionais de Recursos Humanos devem estar atentos as mudanças internas e externas da empresa, buscando formas de manter esse funcionário motivado e trabalhando de acordo com as estratégias e objetivos da empresa. Uma das formas encontradas para isto é o endomarketing. Viu-se que o endomarketing é um conjunto de ações e projetos que as organizações utilizam para manter seus funcionários motivados e satisfeitos, a fim de se destacar no mercado, buscando excelência nos seus funcionários (recursos humanos), trazendo assim diferenciação no mercado. E, para que um projeto de endomarketing seja realizado, necessita-se que a empresa siga alguns procedimentos e etapas, elas sendo; pesquisa, diagnóstico, projeto e avaliação. Se a empresa consegue seguir estas etapas do projeto sua porcentagem de sucesso, aumenta relativamente, podendo assim tornar seus colaboradores melhor capacitados e motivados e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho competitivo.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos científicos que foram utilizados neste estudo. Segundo Roesch (1996), a metodologia descreve como uma pesquisa será realizada, utilizando os seus objetivos como embasamento. É a partir da metodologia que são definidos as etapas que serão utilizadas para sua elaboração e será caracterizado entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados que foram utilizados.

### 4.1. Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso único, Yin (2005, p.32) define o estudo de caso como "uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos". A escolha do caso foi definida por acessibilidade, em razão de a pesquisadora trabalhar na empresa e ter acesso às informações e aos funcionários.

As pesquisas são divididas de acordo com sua sistemática, se classificando de acordo com os meios e a finalidade da análise. A estratégia dessa pesquisa foi por meio de um estudo de caso,

Neste estudo se desenvolverá de duas formas: qualitativa e quantitativa. A primeira etapa será realizada por meio de entrevista, com a Gerente de RH da empresa, buscando assim, a visão da organização (RH) sobre os programas e ações de endomarketing existentes na empresa hoje, Goldenberg (1997) define a pesquisa qualitativa como:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus

preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Na segunda etapa da pesquisa será realizada por questionário, em uma amostra de funcionários do Banco, essa etapa busca verificar a eficácia das ações e técnicas de endomarketing usadas pela empresa, pelo ângulo dos colaboradores (esses trabalhando em três dos departamentos mais essenciais do Banco que lidam diretamente com os clientes, a cobrança, crédito/comercial e serviços). De acordo com Malhotra (2006):

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.  
Malhotra (2006, p. 114)

Quanto aos fins, pode-se classificar este estudo de caráter exploratório-descritivo. Roesch (2005) define a pesquisa exploratória como a sendo o estudo realizado sobre um problema de pesquisa pouco estudado ou com nenhum estudo anterior realizado, ou seja, há pouco conhecimento científico gerado. O objetivo desse tipo de estudo, segundo a autora, é a busca por padrões, hipóteses, no lugar de testar uma hipótese ou confirma uma. A autora define a pesquisa descritiva como aquela que descreve o comportamento dos fenômenos. Ela é utilizada para detectar ou obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

No estudo de caso realizado pode-se classificar como exploratório, uma vez que nunca foi realizada tal pesquisa na empresa de estudo. E, descritiva, visto que, buscou levantar informações sobre as percepções, expectativas e sugestões dos entrevistados, acerca de suas visões sobre o endomarketing na empresa.

#### **4.2. Amostra da Pesquisa**

O público alvo dessa pesquisa foram todos os funcionários do Banco. Na pesquisa qualitativa, a entrevista será realizada com a Gerente do RH. Contudo, para a pesquisa qualitativa, terá uma amostra de 40 funcionários, esses estando em

três departamentos diferentes, sendo dois eles uns dos mais estratégicos do Banco, trabalhando diretamente com os clientes e controlando a inadimplência, o Departamento de Crédito/Comercial e o Departamento de Cobrança.

Dos funcionários pesquisados 24 eram do sexo feminino e 16 do sexo masculino, perfazendo um percentual de (60%) e (40%), respectivamente.

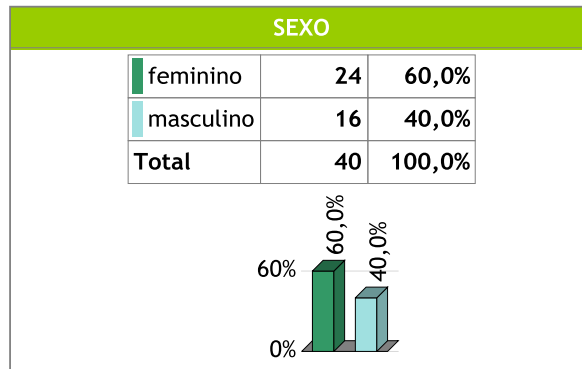


Figura 5 – Sexo  
Fonte: Dados coletados

Quando à idade, predominou a faixa etária de 20 a 40 anos, com 34 funcionários, equivalente a 85% da amostra.

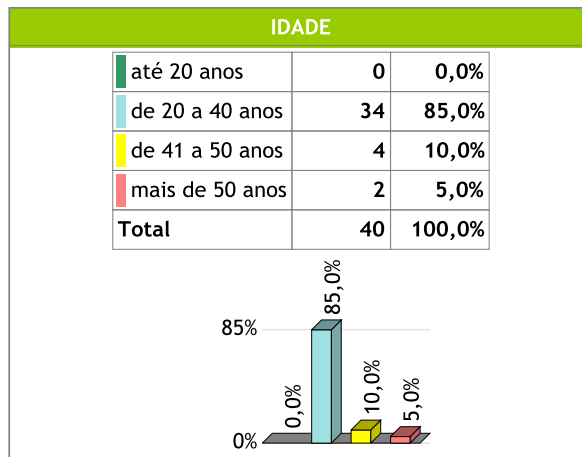


Figura 6 – Idade  
Fonte: Dados Coletados

Quanto à distribuição dos setores da amostra, a predominância é a do setor de cobrança, responsável por (55%) da amostra com 22 funcionários.

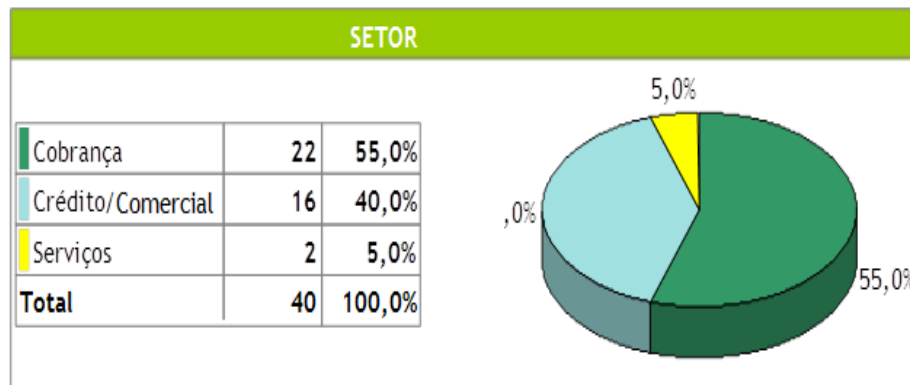


Figura 7 – Setor  
Fonte: Dados Coletados

Em relação à escolaridade a predominância foi de ensino superior incompleto representando (52,5%) da amostra, referentes a 21 correspondentes conforme figura 8.

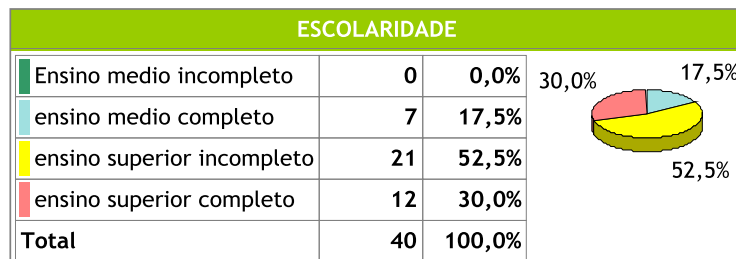


Figura 8 – Escolaridade  
Fonte: Dados Coletados

Sobre o tempo de serviço na empresa, predominou o período de 1 a 3 anos (30%) seguido por de 13 a 24 meses (22,5%) e de 4 a 10 anos (20%). O que demonstra uma amostra de jovem a média dentro da empresa.

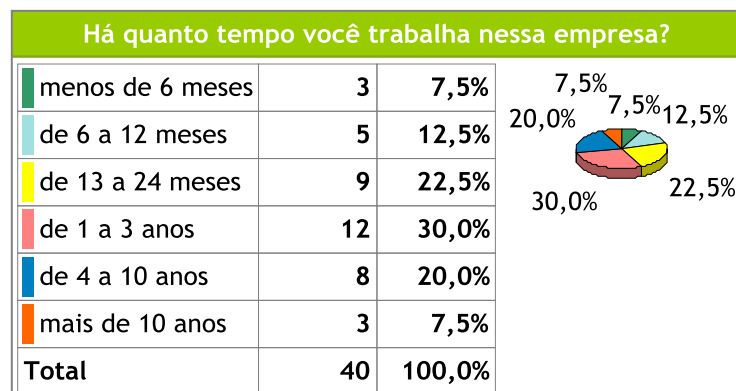


Figura 9 - Tempo de empresa  
Fonte: Dados Coletados

Em relação ao cargo (32,5%) dos funcionários não responderam a questão, deixando a percentagem maior em (25%) sobre Auxiliar de Cobrança.

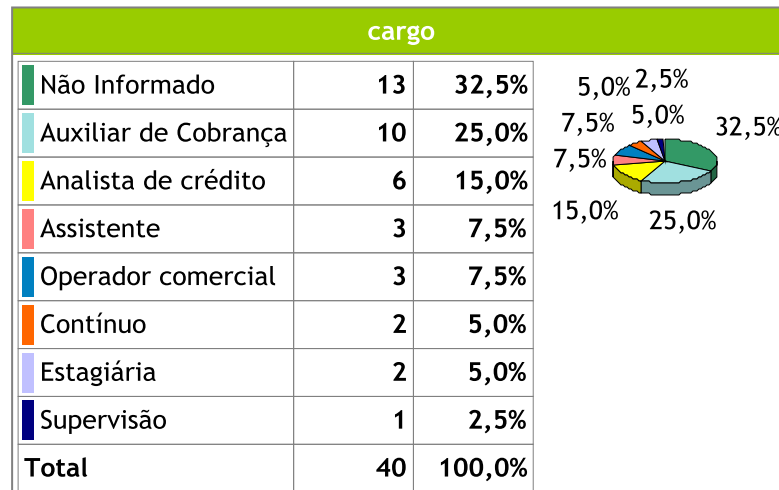


Figura 10 – Cargo  
Fonte: Dados Coletados

A pesquisa com o público interno é de extrema importância, pois é por meio dela, que se pode identificar na visão dessa amostra a eficácia das ações de endomarketing existentes na empresa e como a organização, utiliza o endomarketing para gerar motivação e comprometimento dos funcionários de acordo com sua estratégia, missão, visão e valores.

#### 4.3. Técnica de Coleta

A coleta de dados é a maneira de se obter os dados necessários para responder ao problema (Vergara, 2000). Nesta pesquisa os meios utilizados para a investigação dos dados para as pesquisas quantitativas e qualitativas foram, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa de campo é uma investigação empírica, realizada no local em que há os elementos necessários. Neste caso, a pesquisa ocorreu no Banco Alfa, incluindo entrevista, aplicação de questionários, testes e observação.

Esse estudo foi realizado como forma de avaliar os componentes e etapas dos projetos de endomarketing na Instituição financeira em questão, para isso foi realizada entrevista com a gestora da área, análise do material fornecido pela empresa referente aos projetos e questionário aplicado aos funcionários.



#### 4.4. Técnica de Análise

Os dados obtidos por meio da pesquisa qualitativa (entrevista) foram avaliados e trouxeram as reflexões, argumentações e interpretações sobre as respostas da entrevistada. A interpretação dos dados dessa entrevista ocorreu levando-se em conta a relevância das respostas, sobre determinados questionamentos, a fim de solucionar as questões apresentadas nos objetivos específicos deste trabalho, tendo como base a revisão da literatura apresentada anteriormente.

Para a análise dos dados da pesquisa quantitativa, analisou-se também buscando a solução das questões apresentadas nos objetivos específicos, bem como utilizou-se material bibliográfico para explicar as respostas obtidas da empresa e por meio de gráficos, tabelas, médias, desvio padrão e teste de significância das respostas obtidas por meio do software Le Sphinx. Salienta-se que na análise, foram realizados alguns comparativos entre os dados obtidos na entrevista com a gestora de RH e as respostas dos funcionários da empresa por meio do questionário, objetivando demonstrar como a realidade dos funcionários aproxima-se da realidade das empresas.

Sobre a análise de dados, o trecho abaixo possibilita uma maior compreensão desta parte da monografia:

De modo geral a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, teoria preliminar e resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo. O uso de técnicas quantitativas – estatísticas – é menos frequente. Não se deve também esquecer o uso do material bibliográfico e de outras naturezas que compõem a plataforma teórica do estudo, para sustentar análises, comentários, classificações, categorizações, teorizações e conclusões.

A análise de um Estudo de Caso deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação. A qualidade das análises será notada pelo tratamento e discussão das principais interpretações – linhas de argumentação – concorrentes, bem como pela exposição dos aspectos mais significativos do caso sob estudo e de possíveis laços com outras pesquisas assemelhadas. (Martins, 1994. p. 86-87).

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos, a etapa seguinte consiste em descrever os resultados da pesquisa relativa ao Banco Alfa.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta etapa do presente estudo de caso, são apresentados os dados sobre a empresa estudada e os resultados das pesquisas, qualitativa e quantitativa. Primeiramente, a empresa estudada foi apresentada, a organização não permitiu a utilização do seu nome real, por isso, será tratada como Banco Alfa no presente trabalho. Após a apresentação da empresa, foram relatados os programas e ações de endomarketing presente na empresa hoje, a fim de atingir um dos objetivos específicos apresentados anteriormente. Depois desta caracterização da empresa, foram apresentados os resultados obtidos por meio das pesquisas qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa teve os dados obtidos por meio de entrevista realizada com a Gerente de RH da empresa, a análise foi realizada, tendo como base a revisão da literatura apresentada e a percepção da pesquisadora sobre as respostas da entrevistada. A pesquisa quantitativa teve os dados obtidos por meio de questionário aplicado aos funcionários, a apresentação dos resultados foi dividida em blocos, para assim, melhor visualizar e analisar as respostas, podendo assim fazer comparações entre a visão dos colaboradores e da empresa.

### **5.1. O Banco Alfa**

A empresa estudada nesse trabalho é um banco brasileiro fundado no início dos anos 80 com sede em Porto Alegre, tendo dois principais acionistas. A instituição financeira é focada em crédito consignado e financiamento de veículos.

No seu início, o banco criou uma ampla rede de captação, trabalhando com financiamento de veículo e crédito. No final dos anos 80, com as transformações políticas e econômicas no país, focou seu negócio no financiamento de veículos incluindo, além de carros, caminhões e motos.

No início dos anos 90 passou de financiadora para Banco. Atualmente, o Banco estudado. Têm filiais nas principais cidades do interior do Rio Grande do Sul, além da sede em Porto Alegre. Também, atua em vários estados do Brasil com crédito pessoal e consignado, por meio de redes afiliadas.

## 5.2. Programas e Ações de Endomarketing

Como visto na revisão da bibliografia deste trabalho, as empresas encontram o mercado cada vez mais competitivo. Funcionários que trabalham durante a vida inteira em uma única organização são casos raros. Essa alta rotatividade de funcionários tem pontos positivos e negativos, pode-se citar como um ponto positivo a entrada de um colaborador novo pode trazer ideias novas e revigorar a empresa, contudo muitas vezes funcionários excelentes são perdidos, não só por questões salariais, mas por ambiente organizacional. Se o funcionário não se sente valorizado, ele pode procurar outra empresa e esta pode oferecer benefícios e uma melhor comunicação interna, o que pode ser fator crucial para se perder um colaborador.

Visto isso, a empresa estudada procurou formas de se manter ativa no mercado, deixando seus funcionários motivados e comprometidos com a missão, visão, valores e estratégia da organização. Principalmente, por ser uma empresa que presta serviço em um mercado extremamente competitivo que é o mercado bancário e de mercado de crédito, é essencial que funcionários estejam de acordo com a estratégia da empresa, visto que o contato direto dos funcionários com os clientes é de máxima importância para a imagem da empresa.

Buscando isso, o Banco criou inúmeros meios de comunicação interna, programas beneficiando os funcionários, além de treinamentos, workshops e palestras. Na comunicação interna, a empresa procura informar para todos os funcionários, as notícias e comunicados, mantendo assim a comunicação total e deixando todos cientes dos acontecimentos e eventuais oportunidades de crescimento profissional na empresa. Também, existe um programa de comunicação, onde, qualquer funcionário, independente da posição hierárquica que ele se encontra, pode sugerir uma mudança de melhoria em seu departamento ou em outro, essa sugestão será avaliada pelo RH e pela Alta Direção.

Existem alguns programas voltados para que o funcionário conheça o negócio da empresa como um todo, eventos no qual o colaborador pode participar e conhecer melhor outros departamentos ou até mesmo o seu. Esses eventos ajudam os funcionários a interagir e entender mais sobre o trabalho dos colegas, podendo perceber como seu trabalho reflete no trabalho de colegas.

A empresa oferece alguns benefícios para os funcionários, tentando assim agradar os colaboradores de forma que beneficie os dois lados, empregador e empregado. Dentre os benefícios oferecidos, estão à realização de sorteios mensais de ingressos para shows ou peças de teatro, preocupados com a saúde dos funcionários existe um incentivo de vida mais saudável, onde é concedida uma vez por semana, uma cesta de frutas para os colaboradores, além de informativos via e-mail sobre hábitos saudáveis de alimentação e exercício físico, existe também um incentivo ao estudo, onde são pagos 50% da mensalidade da faculdade do funcionário, a empresa também oferece o vale cultura, programa do governo federal, duas vezes no ano os colaboradores recebem a participação dos lucros da empresa, dependendo é claro, do resultado de cada semestre podendo a chegar até 100% do salário a mais.

Abaixo estarão mais detalhadamente todas as ações e programas de Endomarketing, existentes na empresa.

### **Comunicação Interna**

- **Intranet;**

Principal meio de comunicação com os funcionários, por meio da intranet é possível acessar informações sobre todos os departamentos e funcionários. Além, das informações sobre os benefícios, programas e eventos da empresa.

- **RH News;**

O RH News comunica a todos os funcionários da empresa das novas informações como normas, realizações de eventos produzidos pela empresa, palestras, treinamentos, convocação para reuniões entre outros acontecimentos internos do Banco.

- **Comunicação de conquistas dos funcionários;**

Na intranet são sempre informados quando algum dos funcionários se forma em algum curso, sendo ele graduação ou especializações é informado no “mural de conquistas”.

- **Comunicação dos nascimentos dos filhos;**  
Na intranet é informado do nascimento do filho (a) de algum dos funcionários.
- **Comunicação de Promoções, contratação de novos colaboradores e desligamentos;**  
Sempre que um funcionário recebe uma promoção, um estagiário é efetivado, alguma nova contratação é realizada e algum desligamento acontece, todos os funcionários são notificados e disponibiliza-se na intranet.
- **Comunicação de Vagas para Seleção Interna;**  
Quando surge uma vaga em qualquer departamento do Banco e é aberto processo seletivo interno, são informados a todos como essa seleção irá ocorrer e quem tiver interessa para entrar em contato.
- **Comunicação de normativas;**  
Todas as mudanças de regras tanto administrativas de funcionamento do Banco, quanto de procedimentos de trabalhos é informado via normativa, sendo avisado por e-mail e disponibilizado na intranet.
- **Sugestões.**  
Existe um programa para a sugestão de melhorias que podem ser sugeridas por qualquer funcionário do Banco, independentemente da posição hierárquica que o mesmo se encontra.

### **Negócio da Empresa**

- **Integração;**  
Todos os novos funcionários são convidados para participarem da integração, onde são chamados a passar um dia na sede do Banco, no momento inicial existe uma palestra onde é apresentada a empresa, histórico, departamentos, etc. Mais três palestras acontecem, a do departamento de RH, departamento de Risco e departamento de TI, onde

são apresentados as principais atividades e que podem servir de interesse para os iniciantes.

- **Semana Aprendendo o negócio;**

Programa criado para que um funcionário fique durante uma semana, acompanhando o funcionamento de outro departamento. Com o objetivo que esse colaborador, entenda melhor como aquele departamento acontece e como as decisões e práticas usadas por eles, influenciam direta ou indiretamente o seu trabalho. Com isso, adquire um melhor conhecimento do que o outro departamento precisa e porque precisa. Podendo assim, ao retornar para o seu setor possa fazer pequenas melhorias nas suas rotinas diárias.

- **Projeto conhecendo o negócio.**

Uma vez a cada quatro meses, acontece um evento onde são apresentados quatro departamentos do Banco, como por exemplo, Marketing, RH, Financeiro e TI. Cada gestor apresenta seu departamento é aberto para perguntas, dúvidas e sugestões. Esse evento é mais indicado para novos funcionários, porém é aberto a todos os funcionários.

## **Benefícios**

- **Sorteio de ingressos**

Mensalmente sorteio de shows e peças de teatro são oferecidas as colaboradores, mas apenas para os funcionários de Porto Alegre, visto que os ingressos são uma parceria entre o Banco e uma produtora de shows que fornece os ingressos para os eventos na capital.

- **Cesta de Frutas + hábitos saudáveis**

Uma vez por semana os funcionários recebem em seus departamentos uma cesta de frutas ou barras cereais eles, o projeto de hábito saudável também inclui o recebimento por e-mail sugestões e dicas de hábitos e alimentação saudáveis.

- **Incentivo ao estudo**

A empresa oferece a oportunidade dos funcionários terem até 50% da mensalidade da faculdade paga pela empresa, abrem-se vagas e é avaliado pela direção quem vai ganhar o benefício.

- **Vale cultura**

A empresa também oferece o vale cultura, um benefício do Governo Federal com o valor de crédito de R\$50,00 (cinquenta reais) mensais, pode ser usado em cinema, museus, espetáculos, shows, circo ou mesmo na compra de CDs, DVDs, livros, revistas e jornais, o valor descontado do funcionário dependerá de quantos salários mínimos ele recebe.

- **Biblioteca Comunitária**

Dentro do Banco foi criada uma biblioteca, com livros doados ou emprestados pelos próprios funcionários, tanto livros de literatura como didáticos. Os livros podem ser solicitados por qualquer pessoa de qualquer departamento, apenas necessita realizar a solicitação pela intranet e o livro é entregue por malote.

### **5.3. Resultados**

Nessa parte do trabalho são analisados os dados coletados por meio da entrevista realizada com a Gerente de RH da organização e a análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado a uma amostra da organização.



### *5.3.1. Análise dos Dados – Pesquisa Qualitativa*

Por meio de um roteiro de perguntas (Apêndice B) previamente escrito, a Gerente de RH da empresa estudada foi entrevistada sobre como funciona o Endomarketing dentro da organização.

A entrevistada relatou um pouco sobre o histórico da empresa e como que as ações e projetos de endomarketing existentes na empresa, atualmente, começaram a ser aplicadas há aproximadamente quatro anos. Antes disso, a empresa não tinha seus departamentos bem estruturados, as decisões eram soltas e cada gestor fazia do seu jeito, buscando o melhoramento dos funcionários e crescimento no mercado, cada vez mais competitivo, a alta direção decidiu pela contratação de uma profissional de RH e uma psicóloga. Com a contratação das duas profissionais, iniciou-se a estruturação dos departamentos e melhoramento de processos.

No ano de 2011, após a estruturação dos setores da empresa, o RH com a ajuda de uma consultoria externa, começou a trabalhar no clima organizacional da empresa, decidiram então fazer uma pesquisa de clima na organização. Essa pesquisa tinha como principal objetivo ter uma visão geral de como os funcionários enxergavam a organização e como estava seu comprometimento, motivação e satisfação com a empresa. Para isso, além da pesquisa também foi criado um grupo focal com, aproximadamente, 25 colaborador. Nesse grupo focal, alguma das queixas dos funcionários era a questão de que muitos funcionários chegavam para trabalhar no Banco, vindos de experiência profissionais diferentes, muitas vezes não oriundas de outros Bancos, ficando perdidos no funcionamento. Visto isso, o RH decidiu criar o evento “Projeto conhecendo o negócio”, visto no tópico 5.2 desse trabalho. A Gerente garantiu que esse evento possibilitou que os funcionários visualizassem melhor o trabalho dos departamentos, podendo assim entender o porquê seu colega necessitava de alguma informação e em quanto tempo ele precisa da informação. Deu como exemplo, os setores de contabilidade e recursos humanos que tinham muitas divergências relacionadas ao fechamento de folha de pagamento, não se entendiam e acabavam atrasando o trabalho, demorando, às vezes, dez dias para finalizar. Após, o projeto o tempo do trabalho praticamente reduziu pela metade, pois o RH conseguiu entender o que a contabilidade precisava e mandava direto para eles. Outros projetos surgiram dessa primeira pesquisa de clima, foi observado que na questão sobre relacionamento entre departamentos, a

avaliação dos colaboradores foi muito baixa, a partir disso foi criado o projeto “Semana Aprendendo o negócio”, também visto no tópico 5.2, permitindo que departamentos que tinham dificuldade de comunicação, pudessem passar uma semana aprendendo e entendendo o serviço dos colegas, assim melhorando o relacionamento.

Questionada sobre como surgem os programas ou ações de endomarketing na empresa, se elas são exclusivas do RH e da direção do Banco a entrevistada disse que não, ideias de novos projetos podem surgir de qualquer parte e de qualquer pessoa da organização. A biblioteca comunitária, por exemplo, foi sugestão de uma funcionária, através do programa de “Sugestões”, depois de uma avaliação junto com a direção, visto que não teria custo para a empresa e seria uma ótima forma de beneficiar os colaboradores, foi aprovada a ideia. Logo, pode-se avaliar que dentro da empresa as decisões sobre os projetos de endomarketing nem sempre vêm de uma única via, contudo a sugestão deve seguir o que a empresa busca na sua estratégia. Entretanto, as principais ações e projetos vêm do departamento de RH, juntamente com a direção, perguntada sobre como as ações são aplicadas no Banco, a entrevistada garantiu que todas as ações são pensadas com cuidado, sendo realizado um mini-projeto, definindo o objetivo daquele programa, pois ele deve trazer benefício para o funcionário e para a empresa, tem que ser um benefício duplo.

Outro ponto muito importante para a aplicação de qualquer projeto de endomarketing nas empresas é a divulgação dele. Pois, se o funcionário não entender o que esse programa lhe acrescentará profissionalmente ou pessoalmente, aquela ação não terá sentido, é muito importante que tanto o cliente interno como a organização trabalhem juntos para melhorarem o ambiente interno da instituição e até mesmo a cultura organizacional da empresa, pois um dos valores da organização é o da valorização de pessoas, a Gerente referiu como cada funcionário é uma pessoa e não um número somente. Visto isso, o Banco em todas suas ações, segundo a entrevistada, promove os eventos, reuniões ou benefícios da melhor forma possível, divulgando por e-mail, criando folders, juntamente com o departamento de marketing, pois segundo ela “as pessoas tem que entender o que a empresa quer, para poder aderir à campanha”, é importante para o Banco, não somente que o colaborador esteja satisfeito com seu ambiente de trabalho,

consequentemente, motivado e focado no trabalho, mas também que transmitam para o ambiente externo essa satisfação, fazendo que isso agregue valor à imagem da organização com um marketing positivo, nas palavras da entrevistada “gente feliz fala bem da empresa”.

Como visto no tópico 3.3.7 deste trabalho, um dos principais pontos necessários na implementação de um projeto de endomarketing em qualquer empresa é *avaliação*, é a partir da avaliação que pode-se encontrar os pontos negativos e positivos das ações, sem ela, a direção pode achar que o evento foi um sucesso, mas na realidade podem ter ocorrido várias falhas que poderiam ser corrigidas, tornando o projeto muito mais produtivo. As avaliações dos projetos de endomarketing são realizados em duas formas, quando existem um evento, reunião ou apresentações o feedback é dado imediatamente ao fim do dia, contudo as outras ações ou programas de endomarketing são avaliadas apenas periodicamente com uma pesquisa de clima. Segundo a entrevistada, a última pesquisa de clima realizada foi no final do ano de 2012 e já está sendo elaborada uma nova pesquisa para ser realizada no primeiro semestre do próximo ano. A via mais expressiva de comunicação sobre os projetos acontece entre o próprio RH e os funcionários, a entrevistada relatou que eles recebem muitos comentários sobre os projetos por e-mail.

Por meio das avaliações é possível visualizar melhor os projetos, mas também a vivência e experiência dos profissionais de RH são muito importantes para perceberem e procurarem soluções para os problemas encontrados. Dado que, como visto anteriormente, Brum (1994) acredita que a criatividade por parte dos profissionais de Recursos Humanos e de Comunicação Social é fundamental; segundo a autora, é necessário que estes profissionais, façam o marketing dos benefícios oferecido pela empresa, além dos básicos como plano de saúde, assistência médica, etc. Uma vez que, isso trás um ganho para a imagem da empresa.

Sobre as dificuldades e problemas encontrados nos projetos atuais, a Gerente de RH relatou que a maior dificuldade encontrada hoje no Banco é a questão da pulverização das filiais, visto que todas as ações e projetos de Endomarketing do Banco são voltados para todos os funcionários, em todos os estados que o Banco trabalho. Atualmente, além das filiais do interior do estado que são sete, existem três

postos de atendimento da empresa em São Paulo, três no Rio de Janeiro, um em Salvador e um em Brasília. Nesses locais trabalham um número muito pequeno de pessoas, tendo, às vezes, apenas uma pessoa trabalhando, o que dificulta o trabalho do RH, pois manter essa pessoa com o mesmo nível de engajamento que os outros funcionários da organização é uma tarefa complicada. Além de não se manter o contato pessoal com o funcionário, também traz problema de verba. Muitas vezes o valor de envio é mais caro que o próprio presente ou benefício que está sendo oferecido, a Gerente deu como exemplo, na Páscoa onde não foi dado nenhum presente para os funcionários, pois o custo de envio para os outros estados era alto e não foi permitido, logo, ninguém ganhou, segundo ela “se um não ganha, ninguém ganha”.

Portanto, pode-se perceber que a empresa estudada, utiliza as ferramentas do endomarketing com objetivo de deixar seus funcionários satisfeitos e engajados com o trabalho, tornando-os aptos de atender os clientes da melhor forma possível, tendo um atendimento diferenciado, aproveitando o fator de ser um Banco de porte pequeno, frente às concorrentes, podendo assim ter um atendimento personalizado para os clientes, procurando manter-se renovada frente a este mercado. Contudo, uma falha na implementação dos projetos pode ser encontrada, a falta de uma pesquisa mais atual é um ponto negativo encontrado, para todo e qualquer projeto de endomarketing deve ser realizada uma pesquisa e um diagnóstico preciso, uma pesquisa anual deveria ser realizada para manter a empresa ciente do clima organizacional da empresa, se os projetos estão atingindo os objetivos esperados e encontrar novos pontos que poderiam ser melhorados. Já que, de acordo com Brum (1994), identificar as necessidades e desejos dos funcionários é de extrema importância e que sejam realizadas pesquisas, tanto externas quanto internas. Uma vez que uma pesquisa de clima tem como objetivo identificar entre seu público interno o que eles estão achando dos programas, ações e benefícios que são oferecidos.

Tabela 3 Quadro 3 – Implementação do Endomarketing na Empresa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Surgimento de projetos de endomarketing.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria do RH, porém qualquer funcionário tem liberdade de sugerir um novo projeto ou ação.</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pesquisa</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca pesquisa de clima realizada, mais de 2 anos sem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diagnóstico e Implementação:</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O diagnóstico é realizado pelos profissionais de RH, levando em conta a pesquisa de clima, a vivência na empresa e as experiências profissionais anteriores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avaliação</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A avaliação de eventos é realizada imediatamente após o evento, já os programas contínuos não tem uma avaliação específica.</li> </ul>

Fonte: Dados Coletados

Todavia, em geral a empresa vem cumprindo com as premissas do marketing interno na empresa, trazendo canais de comunicação, transmitindo as informações dos benefícios, treinamentos, workshops, palestras, reuniões e eventos da empresa para os funcionários, além dos benefícios extras que ela oferece e permitindo que os seus colaboradores como um todo, conheçam o negócio do Banco.

### 5.3.2. Análise dos Dados – Pesquisa Quantitativa

#### 5.3.2.1 Apresentação

Nessa etapa da pesquisa serão analisados por meio de gráficos, tabelas, médias, desvio padrão e teste de significância das respostas obtidas, por meio do questionário aplicado. Levando em consideração que o Banco tem mais de 200 funcionários divididos em mais de 20 filiais, por questões de acessibilidade para essa pesquisa foi realizada com uma amostra de 40 funcionários da empresa estudada, esses estando em três departamentos diferentes, sendo dois deles uns dos mais estratégicos do Banco, trabalhando diretamente com os clientes e controlando a inadimplência, o Departamento de Crédito/Comercial e o Departamento de Cobrança.

As análises estatísticas foram realizadas através do software Le Sphinx, sendo que as médias e desvio padrão são das questões de resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sob uma notação de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

### 5.3.2.3. Percepção em relação à Comunicação

Em relação à comunicação direta com as chefias, a amostra estudada demonstrou uma aceitação de (50%) das respostas concordando totalmente com a afirmativa que tem a oportunidade de comunicação com a ela e (42%) concordando com tal afirmação, tendo uma média de 4,43 e desvio padrão de apenas 0,64, o que demonstra uma proximidade com a média.

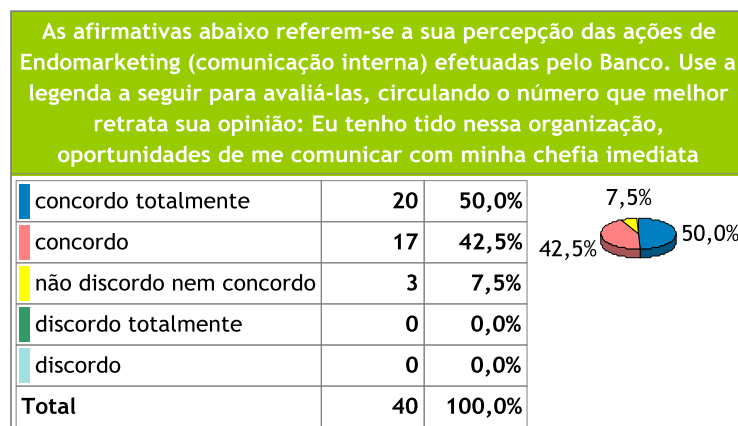


Figura 11 - Comunicação com chefia imediata  
Fonte: Dados coletados

Ponto positivo, uma vez que, esse é um dos objetivos do RH, permitir uma comunicação direta entre a empresa e os funcionários. Contudo, em comparação a aceitação dos funcionários com a comunicação com a alta direção do Banco, houve uma maior disparidade nas respostas, tendo apenas (37,5%) concordando com a possibilidade de comunicação entre o funcionário e a alta direção, (27,5%) não concordando ou discordando dela e (20%) concordando totalmente com a afirmação e conforme gráfico abaixo. Deixando média em 3,55 e um desvio padrão de 1,13, um desvio padrão maior em comparação a comunicação com a chefia imediata comprovando a disparidade das respostas.

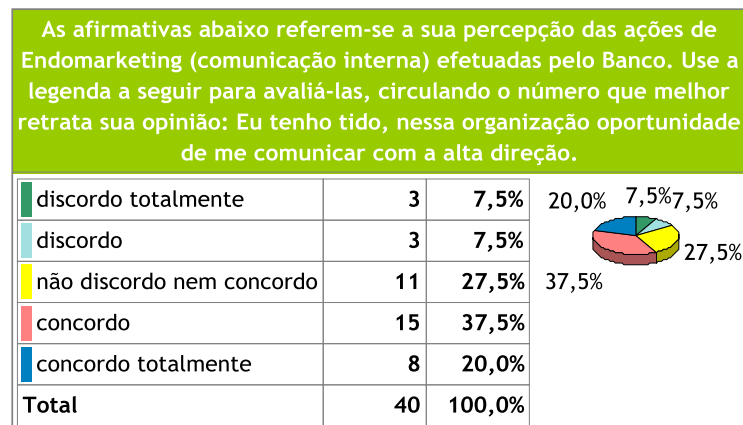


Figura 12 Comunicação com a alta direção  
Fonte: Dados coletados

Pode-se concluir que a comunicação com as chefias na percepção dos funcionários é eficiente, contudo a empresa deveria prestar um pouco de atenção a disponibilidade da alta direção, pois segundo os dados coletados existe barreira entre eles, tornando a comunicação um pouco distante. Ponto a ser repensado pelas chefias e pelos profissionais de recursos humanos, uma vez que segundo Dias (2007), um bom canal de comunicação entre a empresa e seus funcionários é fundamental para a eficiência das práticas de endomarketing, pois se as necessidades dos clientes internos não estão sendo atendidas, serão apenas recursos financeiros desperdiçados e tempo perdido, podendo ocorrer o efeito inverso ao que era pretendido, ou seja, insatisfação dos funcionários.

A figura 13 abaixo evidencia os dados sobre os funcionários não sentirem-se à vontade para comunicar as suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com os superiores, (45%) dos funcionários discordaram da afirmação, (20%) concordam com ela e (15%) nem concordaram nem discordaram. Demonstrando, uma disparidade nas respostas tendo média de 2,75 e um desvio padrão mais alto de 1,19, evidenciado na figura.

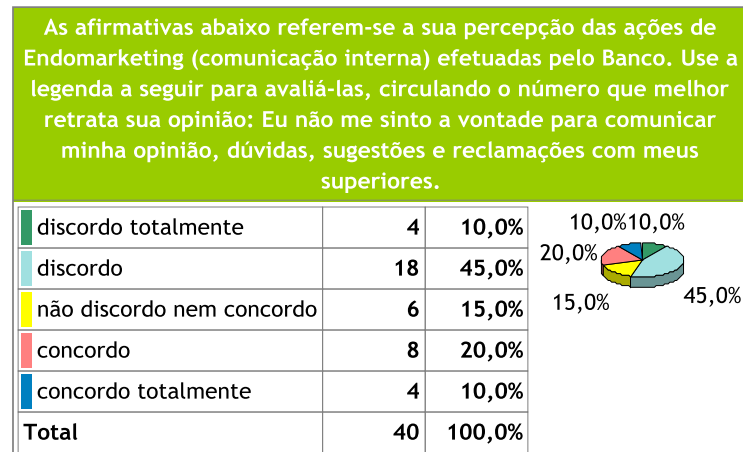


Figura 13 - Comunicação opinião com os superiores  
Fonte: Dados coletados

Pode-se concluir, conforme os dados anteriores, que existe a possibilidade de comunicação com a chefia, contudo não há unanimidade entre os que sentem a vontade para tal comunicação. A empresa poderia criar um ambiente de trabalho mais flexível, talvez com reuniões ou encontros mais informais, deixando o funcionário confortável para comunicar-se, pois esse pode ter muito a acrescentar ao trabalho, mas talvez se sente inibido e assim não contribua plenamente para a organização.

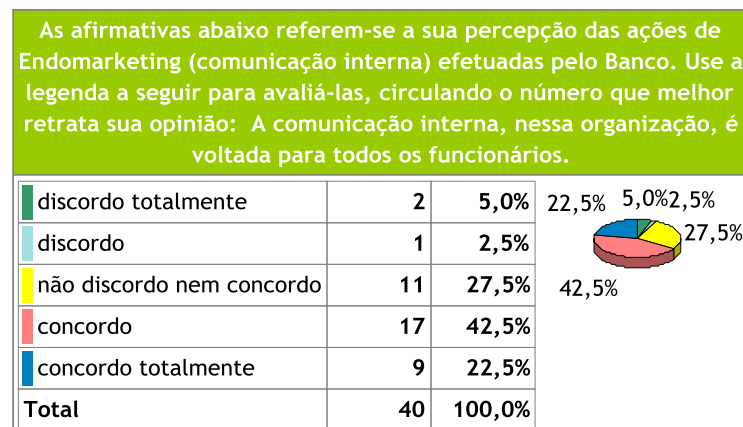


Figura 14 – Comunicação interna para todos os funcionários.  
Fonte: Dados coletados

A figura 14 demonstra os dados relacionados à percepção dos colaboradores, sobre a comunicação interna na organização, se essa de fato é voltada para todos os funcionários. Conforme os dados (42,5%) concordam (27,5%) não concorda nem



discorda e (22,5%) concordam totalmente, com média de 3,75. Pode-se assim dizer, de uma forma geral na percepção dos funcionários, a comunicação interna na empresa é voltada para todos os colaboradores, confirmando o que a Gerente de RH relatou na entrevista, que todas as ações são voltadas para todos os funcionários da empresa, independentemente de departamento ou filial. Ponto importante, visto que segundo Cerqueira (2002), qualquer projeto de marketing interno, estabelece uma forte relação na empresa, construindo uma comunicação integrada, ou seja, uma comunicação nos dois sentidos, estabelecendo uma relação interpessoal, assim desenvolvendo positivamente a autoestima dos colaboradores, criando uma base motivacional para o comprometimento entre os funcionários e dos funcionários com o sistema organizacional.

Realizando o teste de significância das médias entre sexo e as variáveis de comunicação com a chefia e alta direção na empresa, pode-se perceber que não existem diferenças muito relevantes entre os sexos feminino e masculino conforme figura 15 abaixo. Contudo, em relação à comunicação ser para todos na empresa, não sentem-se à vontade para falar com os superiores e comunicação de promoções na empresa, existem uma maior diferença. Os homens ficam mais a vontade em comunicar-se com os superiores do que as mulheres e ficam mais insatisfeitos em relação a comunicação sobre promoções na empresa, já em relação a comunicação ser para todos na empresa, as mulheres concordaram mais com a afirmativa tendo média de 4,09 e os homens média de 3,29.

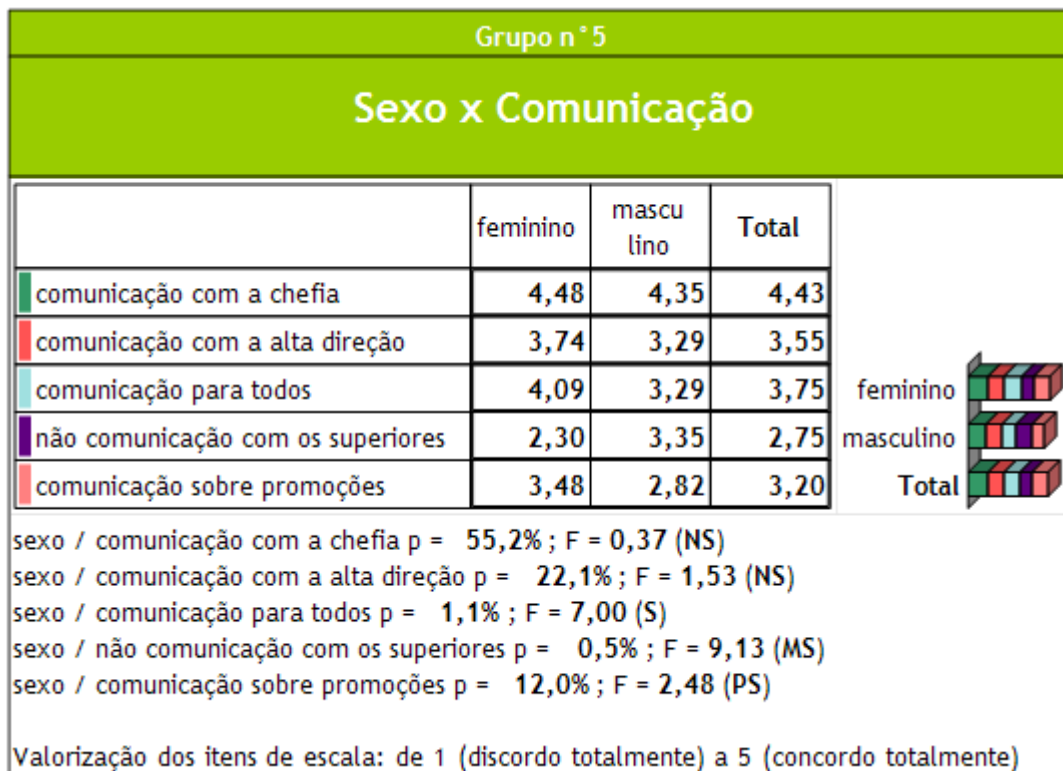


Figura 15 - Sexo x Comunicação  
 Fonte: Dados Coletados

No mesmo teste de significância de médias entre setor e as variáveis de comunicação, não existiram diferenças significativas, mostrando que na visão dos colaboradores existe uma homogeneidade das respostas conforme figura 16 abaixo.

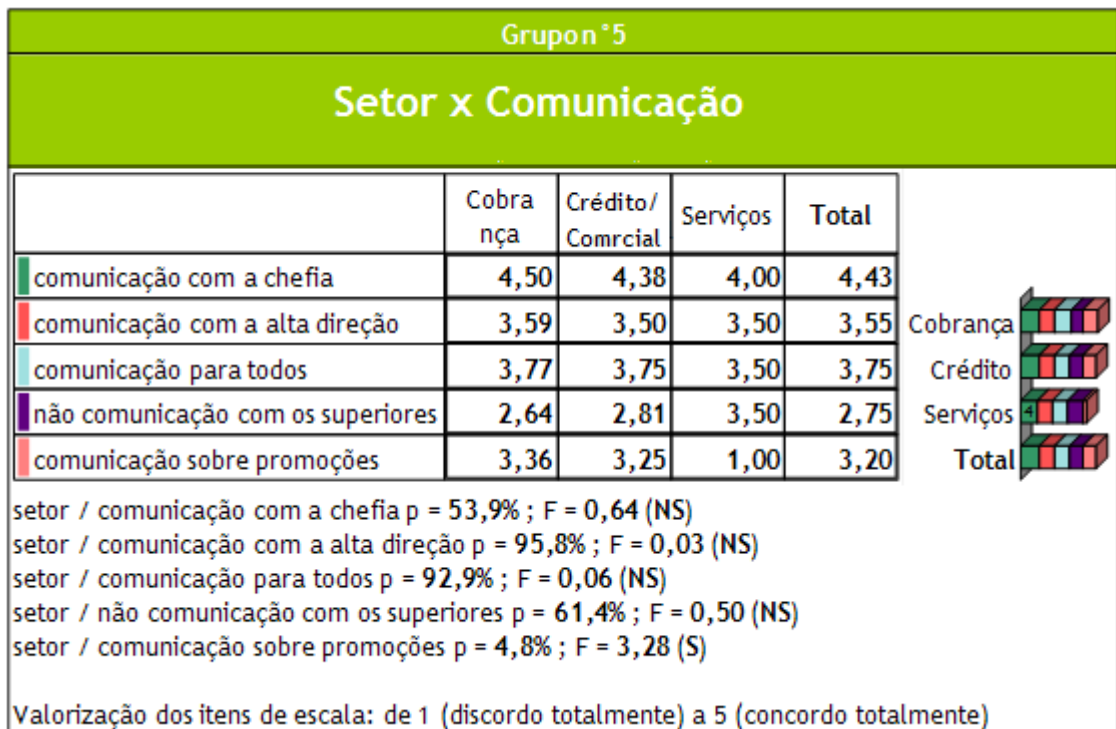


Figura 16 - Setor x Comunicação  
 Fonte: Dados Coletados

Em relação ao tempo de empresa e as variáveis de comunicação conforme figura 17, existiu apenas diferenças significativas nos funcionários com menos de 6 meses de empresa. Essa diferença pode dar, devido os novos funcionários terem um feedback do trabalho, tirar dúvidas com os superiores e chefia com mais frequência e acessibilidade. A empresa deveria ter maior atenção com os colaboradores com mais tempo de serviço, visto que, um dos objetivos do endomarketing, segundo Ponce (1995), é garantir que os funcionários tenham informação contínua e “feedback”.

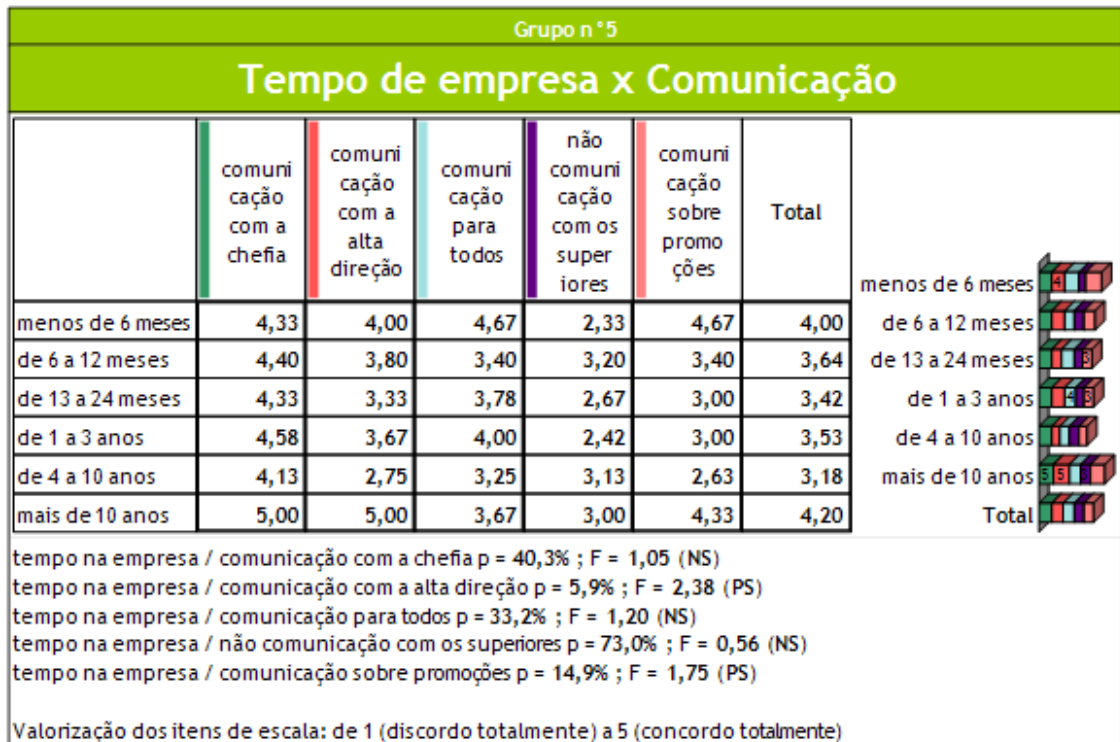


Figura 17 - Tempo de empresa  
Fonte: Dados Coletados

### 5.3.2.4 Percepção em relação à Informação na empresa

A figura 9 abaixo evidencia a eficiência da organização em informar a todos dos programas de treinamentos, workshops e palestras oferecidas pela organização, tendo (50%) da amostra concordando totalmente da afirmação e (45%) confirmando, tendo assim (95%) de concordância geral com média de 4,40 e desvio padrão de 0,78.

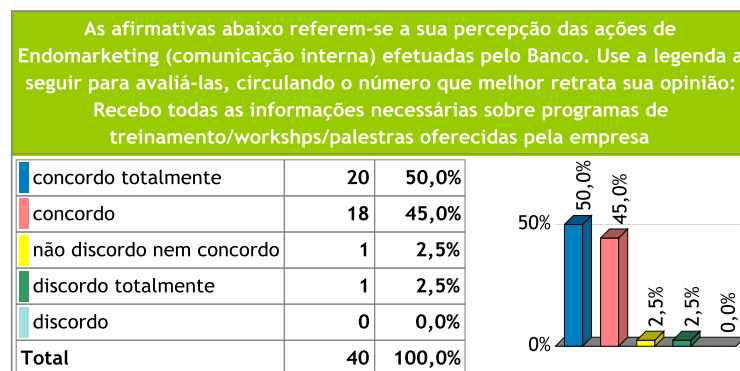


Figura 18 - Informações sobre Programas  
Fonte: Dados Coletados

Já em relação às informações sobre um dos programas que a empresa oferece que é o plano de incentivo a educação, as respostas não são tão expressivas. Conforme a figura 19 abaixo, tendo (35%) da amostra respondendo não discorda nem concorda, (30%) concordando e (22,5%) concordando totalmente da afirmação sobre receber todas as informações necessárias sobre o plano de incentivo com média de 3, 58.

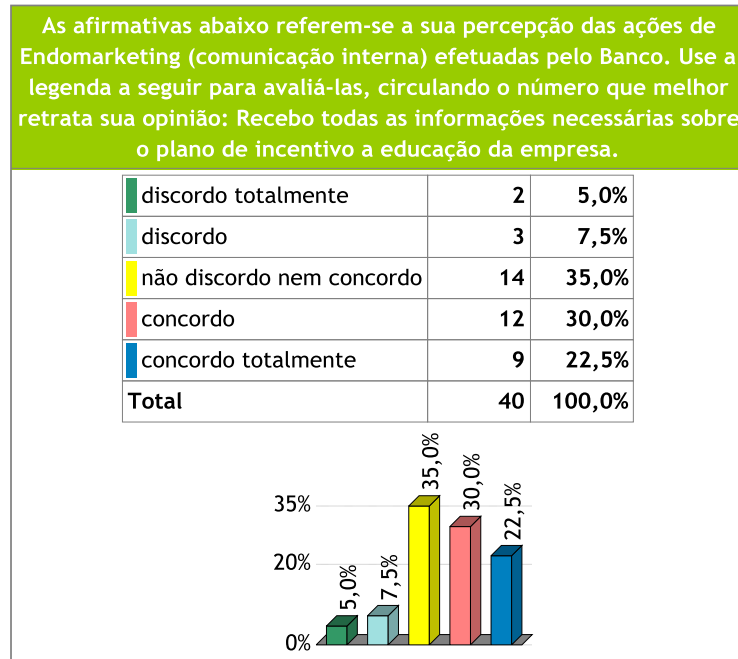


Figura 19 - Informação sobre incentivo à educação  
Fonte: Dados Coletados

Com (35%) da amostra respondendo que nem concorda nem discorda da afirmação é um fator preocupante, isto pode demonstrar que a empresa até oferece a informação, porém ela não é completa ou não é clara para os funcionários. Deixando-os cientes da possibilidade de conseguir o auxílio a educação, mas talvez, não saibam como devem proceder. A empresa deveria investir em uma maior divulgação do plano, mesmo que as vagas oferecidas nesse programa não sejam muitas, demonstrando assim que interesse em ver o sucesso e crescimento profissional dos seus colaboradores, fazendo que os mesmos tenham uma melhor visão da organização, além de atrair novos funcionários. Como vimos na revisão da literatura desse trabalho, um dos objetivos do endomarketing além de manter os talentos existentes é atrair novos, segundo Ponce (1995) “atrair, desenvolver e manter talentos”.

Questionados sobre receber as informações sobre os benefícios que têm direito, os funcionários demonstraram concordarem com a afirmação, tendo (57,5%) das respostas concordando, (30%) concordando totalmente e (12,5%) nem concordando nem discordando, ou seja, (87,5%) de concordância conforme figura 20 abaixo.

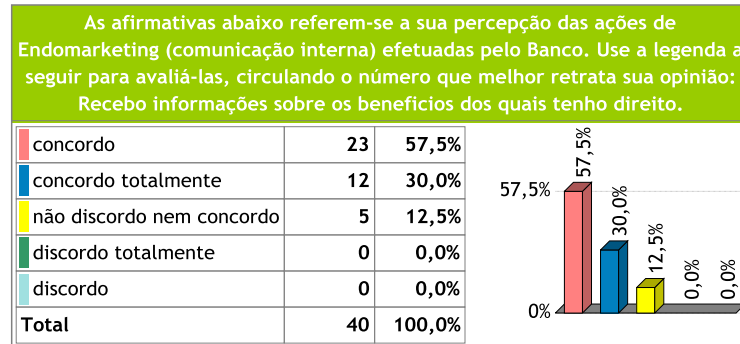


Figura 20 - Informações sobre benefícios  
Fonte: Dados Coletados

O que demonstra que a empresa é eficiente em transmitir aos funcionários os benefícios que eles têm direito. Um ponto muito positivo para a empresa, visto que os funcionários valorizam muito os benefícios que são oferecidos, conforme figura 21. Onde, (65%) concordam totalmente com a afirmação, (27%) concordam e (7,5%) nem concorda nem discorda, mostrando a importância não só da existência dos benefícios, mas também da transmissão da informação deles para o público interno.

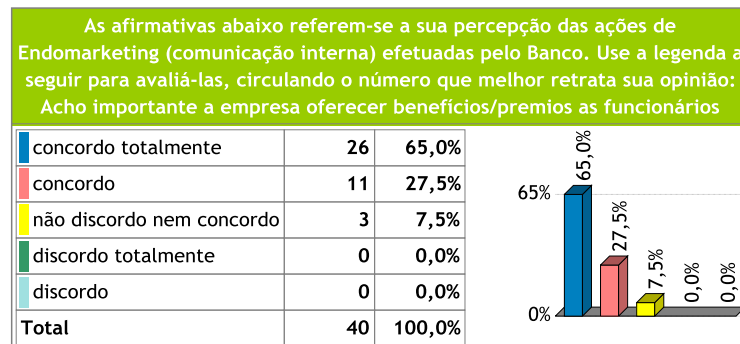


Figura 21 - Importância dos Benefícios e Prêmios  
Fonte: Dados Coletados

Analisando a figura 22 avalia-se a percepção dos pesquisados referente à relação com os outros setores da organização. Em relação ao não recebimento de informações sobre outros setores da empresa. Os funcionários da amostra em sua maioria discordaram da afirmação, com (37,5%) discordando, (30%) nem

discordando nem concordando e (20%) concordando com a afirmação, tendo média de 2,98 e um desvio padrão alto de 1,65.

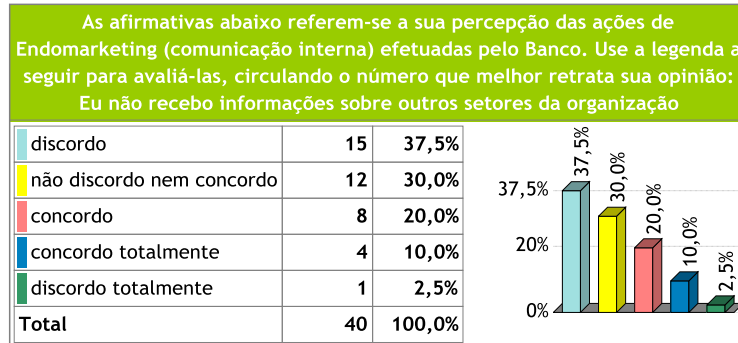


Figura 22 - Informação sobre outros setores  
Fonte: Dados Coletados

O que demonstra certo equilíbrio nas respostas, com esse desvio padrão alto, comparado às outras informações questionadas. É de extrema importância que a empresa tenha um canal de comunicação entre os setores, os funcionários devem estar cientes do trabalho de seus colegas, para assim saberem o que eles precisam, podendo oferecer melhorias ou mudanças nas suas atividades. Mesmo com o programa de aprendendo o negócio que a empresa oferece, na visão dos funcionários, talvez, não seja o suficiente. A empresa poderia informar semanalmente ou mensalmente as principais atividades e conquistas dos outros setores da empresa, tendo assim maior integração, não deixando o funcionário isolado na sua atividade no setor. Visto que, conforme figura 23, na visão dos funcionários a interação entre setores é de extrema importância. Com (85%) de concordância, sendo (50%) concordando, (35%) concordando totalmente e (12,5%) nem concordando nem discordando, mostrando que para os funcionários é muito importante que exista comunicação entre os setores.

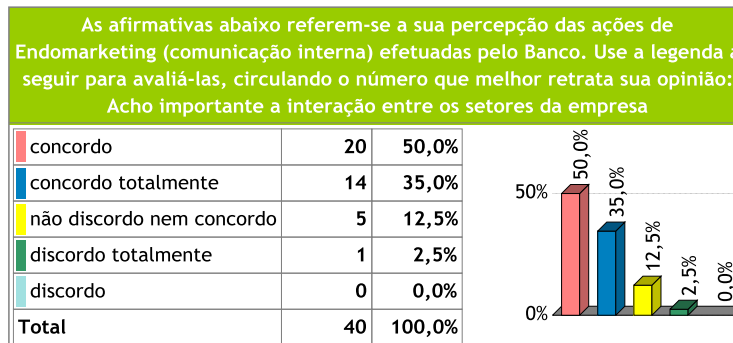


Figura 23 - Importância da interação entre setores

Concluindo o bloco sobre informação na empresa, os funcionários foram questionados se acreditam que as informações da empresa são transmitidas com eficiência. Conforme figura 24 abaixo mais de (50%) da amostra concorda com a afirmação.

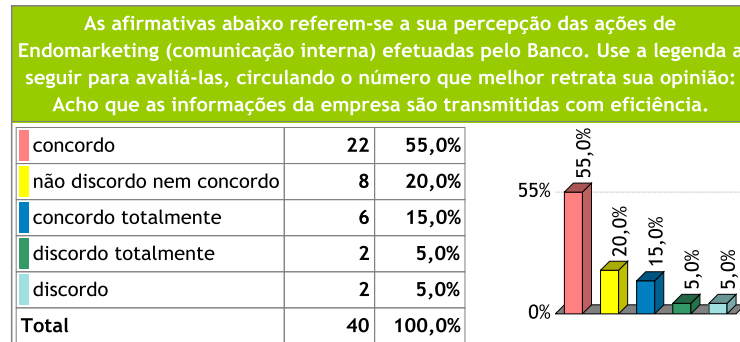


Figura 24 - Informações da empresa transmitidas com eficiência  
Fonte: Dados Coletados

Assim, pode-se verificar que mesmo com algumas falhas, na percepção dos funcionários, a empresa consegue transmitir com eficiência as informações para os seus colaboradores. Fator de extrema importância para o sucesso do endomarketing, os funcionários devem estar cientes dos programas oferecidos e como usufruí-los ou utilizá-los.

Realizado teste de significância das médias entre sexo e informações recebidos, a amostra não apresenta diferenças significativas.



Grupo n° 6			
Sexo x Informações			
	feminino	masculino	Total
informações sobre programas	4,52	4,24	4,40
informações sobre incentivo a educação	3,70	3,41	3,58
informações sobre benefícios	4,22	4,12	4,18
sem informações de outros setores	2,91	3,06	2,98
informações do suporte técnico	3,70	3,59	3,65
Informações com eficiência	3,87	3,47	3,70

sexo / informações sobre programas p = 25,4%; F = 1,34 (NS)  
 sexo / informações sobre incentivo a educação p = 42,5%; F = 0,67 (NS)  
 sexo / informações sobre benefícios p = 63,5%; F = 0,24 (NS)  
 sexo / sem informações de outros setores p = 67,3%; F = 0,18 (NS)  
 sexo / informações do suporte técnico p = 73,2%; F = 0,12 (NS)  
 sexo / Informações com eficiência p = 19,8%; F = 1,70 (NS)

Valorização dos itens de escala: de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)

Figura 25 - Sexo x Informações  
Fonte: Dados Coletados

Já em relação a tempo de serviço e informações recebidas, percebe-se uma grande diferença entre, quem tem menos de 6 meses de empresa e mais de 10 anos de empresa em relação a informações sobre o plano a educação. Mostrando que os iniciantes na empresa recebem menos informação sobre o incentivo/benefício oferecido pela empresa tendo média de 2,67 em relação a mais de 10 anos que teve 4,33 de média.

Tempo de empresa x Informações							
	menos de 6 meses	de 6 a 12 meses	de 13 a 24 meses	de 1 a 3 anos	de 4 a 10 anos	mais de 10 anos	Total
informações sobre programas	4,67	4,00	4,44	4,58	4,00	5,00	4,40
informações sobre incentivo a educação	2,67	3,60	3,67	3,75	3,25	4,33	3,58
informações do suporte técnico	4,33	4,60	3,44	3,50	3,13	4,00	3,65
informações sobre benefícios	4,67	4,60	3,89	4,17	4,00	4,33	4,18
sem informações de outros setores	2,00	3,20	2,89	2,83	3,50	3,00	2,98

Valorização dos itens de escala: de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)

Figura 26 - Tempo de empresa  
Fonte: Dados Coletados

### 5.3.2.5 Percepção em relação à participação na empresa e no trabalho.

Em relação a oportunidades de participação dos funcionários em reuniões ou em encontros na organização para expor suas opiniões, os mesmo mostraram

(40%) de concordância, (25%) nem discordando nem concordando e empatado em (15%) concordando totalmente e discordando da informação, com média de 3,45 e desvio padrão de 1,09.

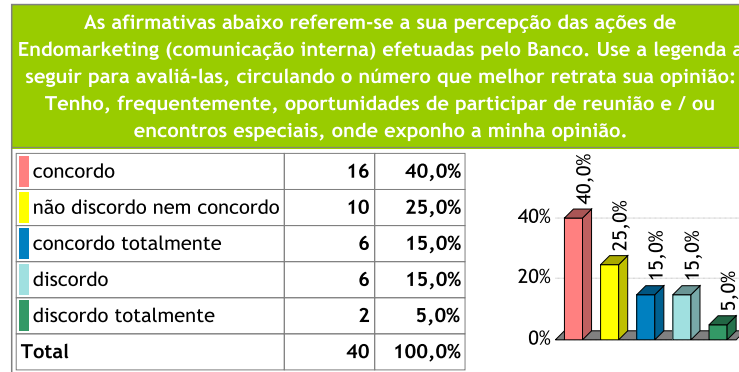


Figura 27 - Participação em reuniões  
Fonte: Dados Coletados

O que evidencia uma disparidade nas respostas, com a maioria concordando, tendo mais de (50%) se juntarmos concorda totalmente e concordo. O que pode ocorrer, é quem nem todos os funcionários tem tal oportunidade ou não tem essa oportunidade com frequência. A empresa deveria prestar mais atenção nessas reuniões, pois é a partir delas que podem surgir soluções para problemas encontrados ou até mesmo, a descoberta de problemas. Se as reuniões não são oferecidas para todos, pode ocorrer uma polarização dos trabalhadores, onde uns podem sentir-se menos valorizados que outros, onde a opinião de um, tem mais importância do que do outro.

Em relação a sua própria participação no dia a dia de trabalho, os trabalhadores, em sua maioria, acreditam que sim, participam com ideias e sugestões para o aperfeiçoamento das atividades. Tendo (52,5%) de concordância sendo (32,5%) concordando com a afirmação, (32,5%) nem discordando nem concordando e (20%) concordando totalmente, com média de 3,55 e desvio padrão de 1,04, conforme figura 28.

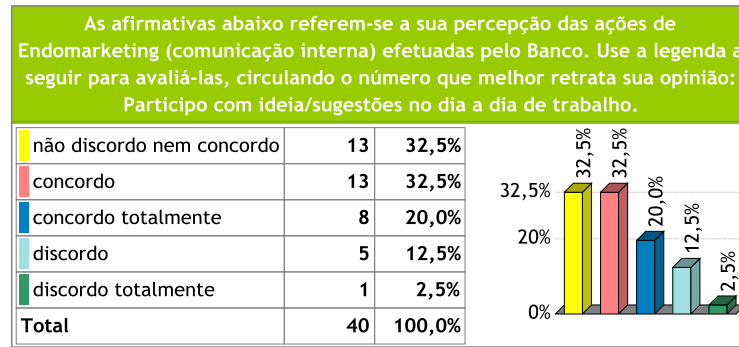


Figura 28 - Participação com ideias/sugestões  
Fonte: Dados Coletados

Apenas (12,5%) dos entrevistados discordaram em relação a sua participação no dia a dia da empresa, uma porcentagem boa, visto que um dos objetivos do endomarketing é conseguir provocar no colaborador um engajamento nas atividades, que esse se torne participativo, trazendo ideias novas para solucionar problemas e melhorar seu atendimento com os clientes.

Quando questionados sobre as decisões relativas ao trabalho e não ter autonomia nas realizações das suas atividades, conforme figura 29 e 30, os trabalhadores demonstraram um equilíbrio nas respostas tendo média de 3,25 e desvio padrão de 1,15 na primeira figura e média de 2,73 e desvio padrão de 1,22 na segunda. Tal equilíbrio pode ocorrer, pois, novamente, nem todos os funcionários possuem as mesmas oportunidades, uns têm maior liberdade da direção para executar suas tarefas.

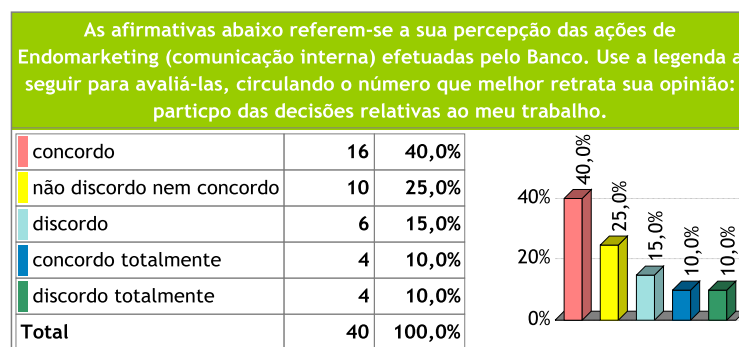


Figura 29 - Participação nas decisões relativas ao seu trabalho  
Fonte: Dados Coletados

O que não é, necessariamente, um fato ruim, visto que a amostra foi realizada com diferentes cargos, algum destes tendo cargo de maior responsabilidade que outros, acarretando em diferentes opiniões. Como também evidenciado na figura 30

questionando o pesquisado sobre não possuir autonomia nas realizações das suas atividades, onde as duas alternativas com maior número de respostas foi discordo (42,5%) e concordo com (20%) das respostas, mostrando uma não hegemonia na percepção em relação à autonomia.

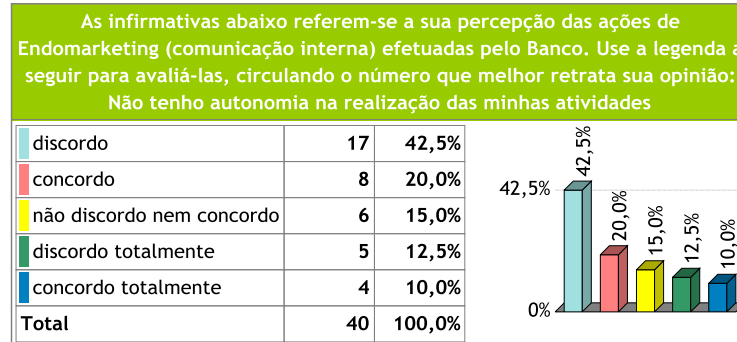


Figura 30 – Autonomia nas atividades  
Fonte: Dados Coletados

Nas figuras 31 e 32 estão os dados referentes ao questionamento sobre a maior participação dos funcionários nas decisões do setor e da empresa como um todo. Na primeira figura, evidenciamos uma porcentagem de (45%) concordando que seriam mais comprometidos com o trabalho e a empresa se pudessem participar mais ativamente das decisões do setor, tendo (22,5%) concordando totalmente da afirmação e (22,5%) nem discordando nem concordando. O que demonstra uma grande parte dos trabalhadores motivados a participarem das decisões e ao trabalho, a empresa deveria procurar meios de envolver mais os funcionários nas decisões, ou ao menos comunicá-los que as mesmas estão ocorrendo e por que. Visto que uma maior participação traria mais comprometimento dos mesmos.

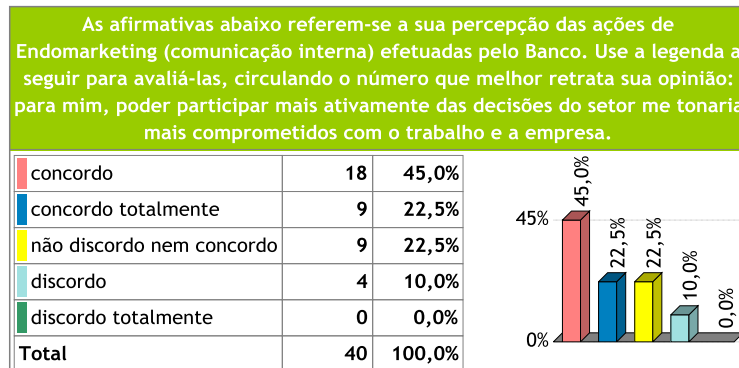


Figura 31 - Maior Participação x Mais comprometimento  
Fonte: Dados Coletados

Em relação à vontade de participar nas decisões da empresa, os funcionários não demonstraram tanta propensão, tendo (50%) nem concordando nem discordando da afirmação, o que pode demonstrar um pouco de insegurança e incerteza da vontade de participar, ou não querendo tal responsabilidade. Mesmo assim (27,5%) concordaram com afirmação o que demonstra um interesse dos trabalhadores com a empresa.

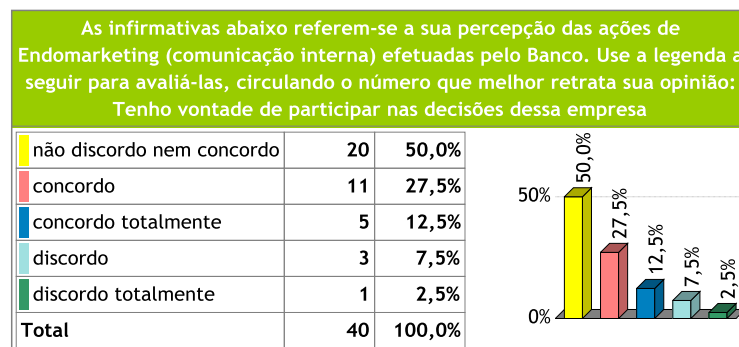


Figura 32 - Vontade de Participar nas decisões da empresa  
Fonte: Dados Coletados

Sobre tempo de serviço e participação, com o teste de significância consegue-se identificar uma maior diferença nos funcionários que tem de 6 a 12 meses de empresa e mais de 10 anos de empresa, mostrando que esses participam mais do trabalho e que seriam mais comprometidos se tivessem mais participação nas decisões. Isso pode se dar ao fato que os que tem entorno de um ano de empresa, estão mais motivados e querendo participar do trabalho, já os com mais de 10 anos de empresa já tem cargos mais altos na hierarquia da empresa, assim tendo mais participação com sugestões e participa mais das decisões.

Tempo de serviço x Participação							
	menos de 6 meses	de 6 a 12 meses	de 13 a 24 meses	de 1 a 3 anos	de 4 a 10 anos	mais de 10 anos	Total
participação com sugestões	3,00	4,60	3,22	3,42	3,13	5,00	3,55
participação em decisões X comprometido	3,33	4,60	3,89	3,33	3,75	4,67	3,80

Valorização dos itens de escala: de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)

Figura 33 - Tempo de serviço x Participação  
Fonte: Dados Coletados

### 5.3.2.5. Percepção em relação ao estímulo da empresa ao conhecimento do negócio.

Uma das premissas do endomarketing é estimular o funcionário, para que assim o mesmo, sinta-se valorizado e tenha um maior engajamento com a empresa. Com isso, melhorando seu desempenho, no caso das empresas de serviço, como a empresa estudada, o desempenho do funcionário com os clientes é de extrema importância para a imagem da organização, podendo ter duas vias, ganhando clientes ou perdendo-os. Visto isso, perguntamos aos pesquisados a sua percepção em relação aos estímulos da empresa.

Na análise da figura 34, pode-se perceber uma maior tendência à aceitação da afirmativa que existe estímulo à criatividade no ambiente de trabalho, tendo média de 3,23 e desvio padrão de 1,19, tendo assim (40%) nem concordando nem discordando, (25%) concordando e (15%) concordando totalmente.

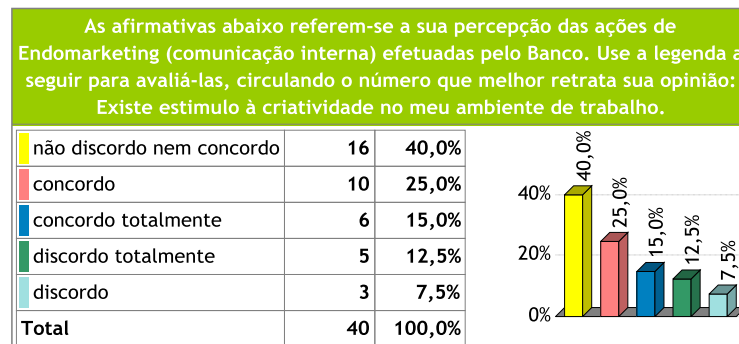


Figura 34 - Estímulo a Criatividade  
Fonte: Dados Coletados

Mostrando assim que a empresa estimula os funcionários a criarem soluções ou alternativas para suas atividades, mostrando que a organização é flexível e não determina as ações sem considerar as opiniões dos funcionários, contudo apenas (15%) da amostra concordou totalmente da afirmação, logo esse segmento mesmo que já existente poderia ser melhor trabalhado.

Na figura 35 tem-se a percepção dos funcionários em relação ao recebimento do “feedback” em relação a qualidade do seu trabalho, tendo média de 3,65 e desvio padrão de 1,15. Com (30%) dos pesquisados concordando, (27,5%) concordando totalmente e (27,5%) nem concordando nem discordando.

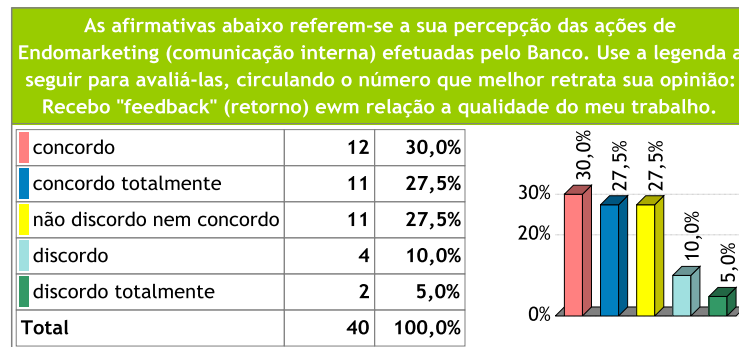


Figura 35 - Feedback  
Fonte: Dados Coletados

O feedback é fator importantíssimo na relação da empresa com o funcionário em qualquer instituição, é preciso manter em canal aberto para que o funcionário receba um retorno da qualidade do seu trabalho. Pois, muitas vezes o colaborador acredita que seu trabalho está correto e esta cometendo muitas falhas, ou que seu trabalho não está correspondendo as expectativas da chefia e pode receber um retorno positivo ou até mesmo aquele funcionário que acha que não está sendo valorizado, em uma reunião de feedback pode receber o retorno que ele espera.

Como visto no tópico 5.2 deste trabalho, a empresa tem alguns programas que procuram incentivar os funcionários a conhecerem mais do negócios da empresa, principalmente, dos setores que afetam diretamente seu trabalho. Com base nisso, foi perguntado aos trabalhadores da amostra, se eles sentem-se incentivados a conhecer o negócio da empresa como um todo. Conforme a figura 36, (35%) nem discorda nem concorda, (32,5%) concorda e (17,5%) concorda totalmente com afirmativa.

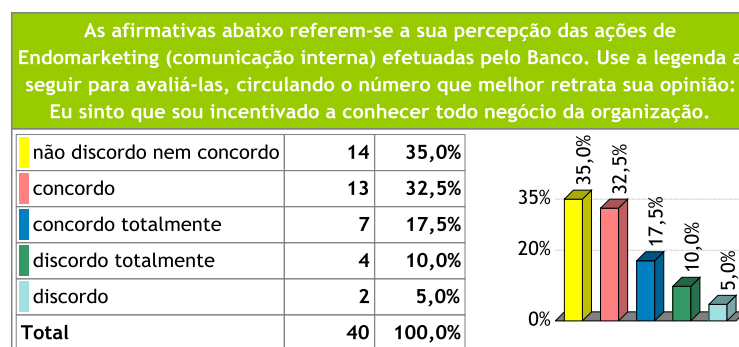


Figura 36 - Conhecer o negócio da empresa  
Fonte: Dados Coletados

Analisando a figura 36, pode-se concluir que a instituição demonstra eficiência em estimular os funcionários a conhecer todo negócio do Banco. Fator importante, visto que quanto maior o conhecimento do funcionário do negócio da organização, maior será seu engajamento com ela, permitindo assim ao funcionário uma maior motivação, dado que ele sente a valorização da empresa em relação ao seu trabalho e a sua opinião.

Finalizando a análise sobre a percepção dos funcionários em relação aos estímulos da empresa em relação ao conhecimento e crescimento do negócio, os pesquisados foram questionados se acreditam que a empresa atribui importância à motivação dos mesmos.

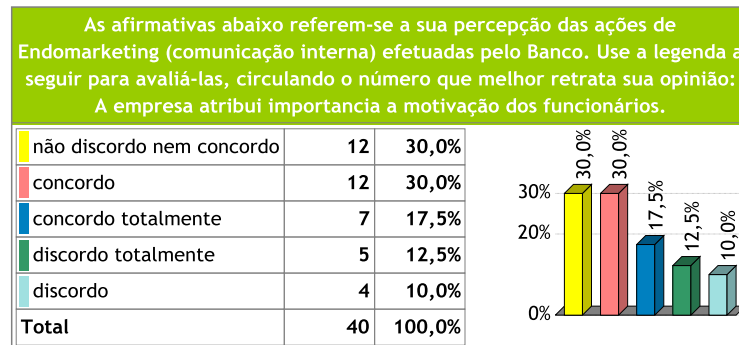


Figura 37 - Importância a Motivação  
Fonte: Dados Coletados

Conforme a figura 37, houve uma maior tendência em aceitação da afirmativa tendo (30%) concordando, (30%) nem concordando nem discordando e (17%) concordando totalmente. O que se pode concluir, que a empresa preza pela motivação dos funcionários, um dos principais objetivos do endomarketing. Costa (2010) acredita que a motivação é fator primordial para o sucesso das ações das empresas, principalmente, em empresas prestadora de serviços, onde o contato entre os dois clientes, interno e externo é direto e constante.

Realizado o teste de significância das médias percebe-se que existe uma diferença de percepção em relação a quem tem menos de 6 meses e mais de 10 anos novamente, conforme figura 38. Por ter mais programas de integração e outros eventos da empresa para explicar sobre os departamentos, os iniciantes da empresa têm mais estímulo e os que têm mais de 10 anos tem cargo mais elevado, tendo assim maior domínio sobre o negócio com um todo.



Tempo de serviço x Conhecer o negócio							
	menos de 6 meses	de 6 a 12 meses	de 13 a 24 meses	de 1 a 3 anos	de 4 a 10 anos	mais de 10 anos	Total
conhecer todo negócio	4,67	3,40	3,33	3,42	2,63	4,67	3,43
Valorização dos itens de escala: de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)							

Figura 38 - Tempo de serviço x Conhecer o negócio  
Fonte: Dados Coletados

### 5.3.2.6. Percepção dos funcionários em relação aos esforços da empresa no clima organizacional.

Na figura 39 pode-se evidenciar uma maior tendência a aceitação da afirmativa que a empresa se esforça pra tornar o ambiente de trabalho mais participativo para os funcionários. Tendo uma de média de 3,58 e desvio padrão de 1,04, com mais de (50%) de aceitação juntando os dados de concordo e concordo totalmente.

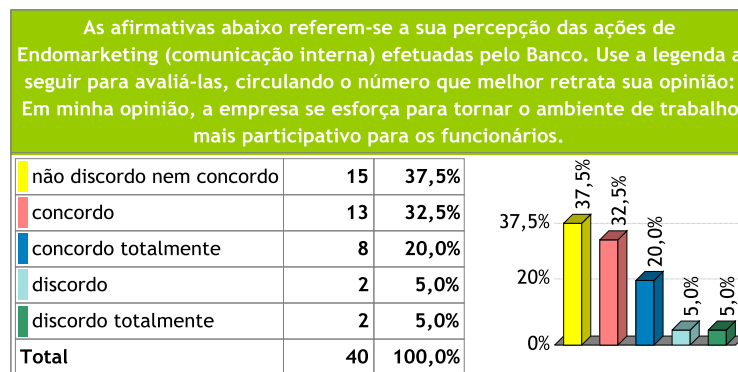


Figura 39 - Esforço da empresa em tornar ambiente de trabalho participativo  
Fonte: Dados coletados

Outro objetivo do endomarketing é tornar o ambiente organizacional confortável para seus colaboradores e consequentemente alterando a cultura organizacional da empresa, para que os mesmo sintam-se à vontade para sugerir soluções e também reclamações acerca do trabalho e que essas sejam levadas a sério, não somente, como mais uma reclamação ou sugestão, conforme a entrevista com a Gerente de RH, o funcionário deve ser visto como uma pessoa e não como

mais um número na organização. Pois, segundo Dias (2007), é por meio da cultura, os funcionários têm noção de qual procedimento seguir, quais são suas atividades, normas que deve seguir decisões que deve tomar, decretando os papéis e regras, e, além disso, influenciando a conduta do grupo. Questionados sobre esse fato os pesquisados, conforme ilustrado na figura 40 abaixo, houve grande aceitação da afirmativa, tendo (50%) de pesquisados concordando, (25%) nem discordando nem concordando e (7,5%) concordando totalmente, tendo média de 3,45 e desvio padrão de 1,01.

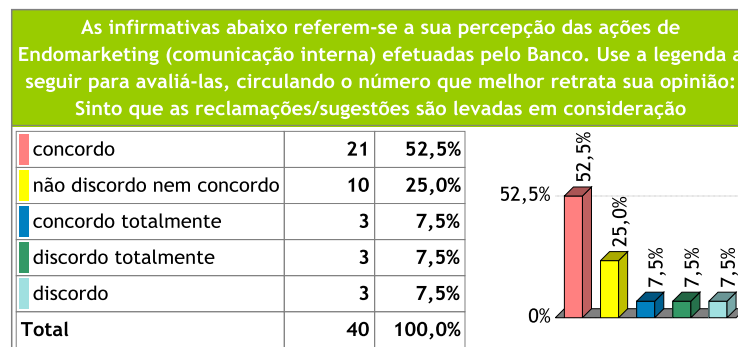


Figura 40 - Reclamações e Sugestões levadas em consideração  
Fonte: Dados coletados

Pode-se assim, avaliar que a empresa atinge esse objetivo de transparecer para o funcionário a seriedade que é levado a sua opinião.

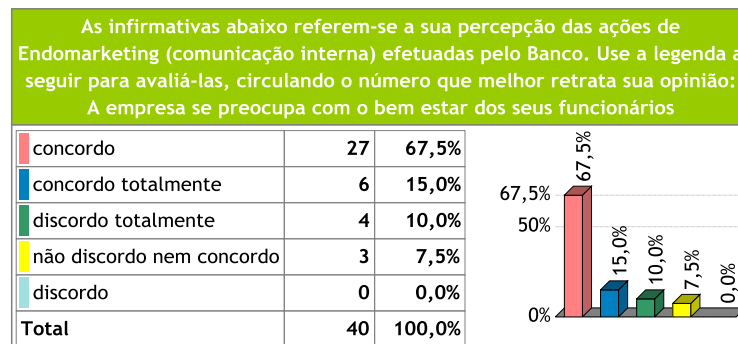


Figura 41 - A empresa em relação ao bem estar dos funcionários  
Fonte: Dados Coletados

Pode-se visualizar pela figura 41 acima, que na percepção dos trabalhadores a empresa se preocupa com o bem estar dos funcionários. Tendo média de 3,78 e desvio de 1,05. Tendo (67,5%) das respostas como concorda, (15%) concorda totalmente e (10%) como discorda totalmente. Demonstrando que a grande maioria, enxerga que a empresa preza pelo bem estar do funcionário, o que agrega valor a imagem da empresa para seu público interno.

5.3.2.8. Percepção dos funcionários em relação à estratégia, objetivos, missão, visão e valores.

Na figura 42, percebe-se uma grande preponderância da aceitação da afirmativa, tendo (82,5%) de concordância, sem (62,5%) de respostas como concordo, (20%) concordando totalmente e (17,5%) não discordando nem concordando. Demonstrando que a empresa vem sucedendo em transmitir para o público interno seus valores e objetivos, obtendo uma média de 4,03 e desvio padrão de 0,62 nas respostas.

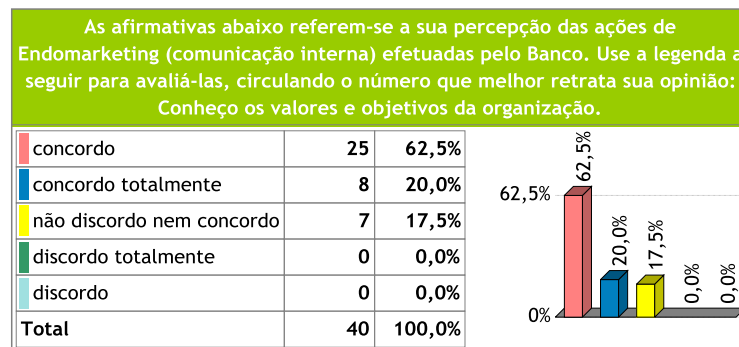


Figura 42 - Conhecimento dos valores e objetivos  
Fonte: Dados coletados

Em relação à missão da empresa, a aceitação não é tão expressiva, contudo ainda existe uma grande tendência aceitação tendo (75%) de concordância, sendo (55%) das respostas em concordo, (22,5%) em não discordo nem concordo e (20%) concordo totalmente.

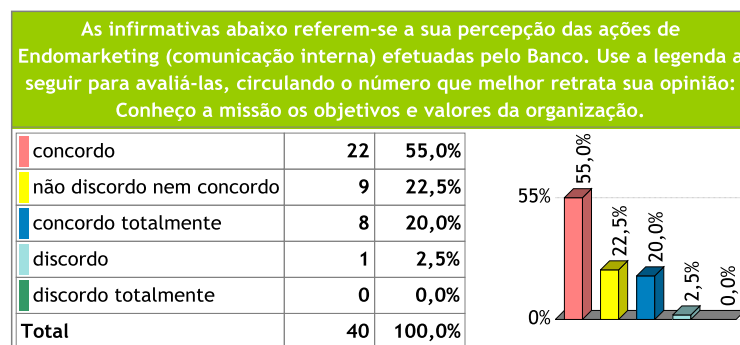


Figura 43 - Conhecimento da missão e dos valores  
Fonte: Dados coletados

Demonstrando também que a empresa está conseguindo transmitir para seu público interno a sua missão.

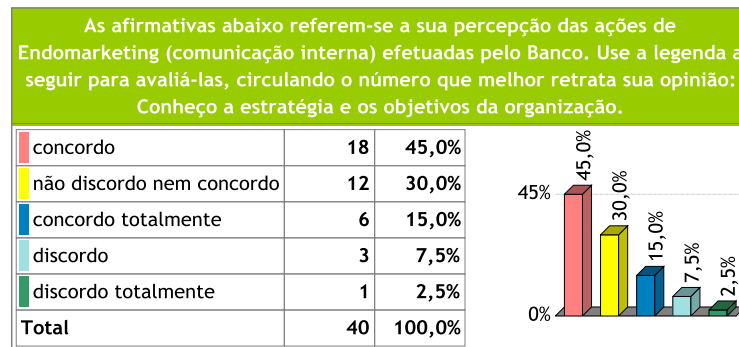


Figura 44 - Conhecimento da estratégia e objetivos  
Fonte: Dados Coletados

Em relação ao conhecimento da estratégia e valores da organização essa preponderância já não ocorre, tendo média em 3,63 e desvio padrão de 0,93. De acordo com a figura 44, teve (45%) concordando com a afirmativa, (30%) nem discordando nem concordando e (15%) concordando totalmente. A empresa, deveria transmitir melhor a sua estratégia para o funcionário, por meio de reuniões em equipe, reuniões de “feedback”, para que o mesmo entre em sincronia com o que a empresa deseja alcançar no mercado e como organização.

#### 5.3.2.7. Percepção dos funcionários em relação à empresa

Analisando a figura 45, pode-se perceber que os funcionários aceitam a os valores e objetivos da empresa. Uma vez que, segundo Fisher e Fleury (1998), a gestão de pessoas deve aliar os objetivos organizacionais da empresa aos objetivos individuais dos funcionários, fazendo que esses dois objetivos andem juntos. Visto aceitem os objetivos e estratégias da empresa, visto que, quando os funcionários estão engajados com organização e alinhados com os objetivos da mesma, as chances de sucesso são grandes dado que, funcionários desmotivados sem conexão com os valores da empresa não vão trazer os resultados esperados pela organização.

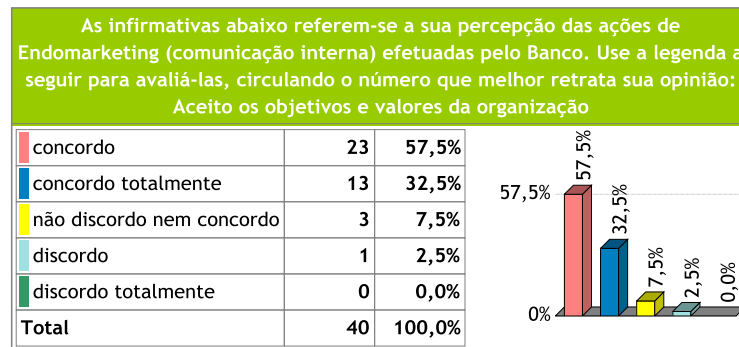


Figura 45 - Aceitação dos objetivos e valores da organização  
Fonte: Dados coletados

Nas figuras 46 e 47, fica evidenciada a aceitação da amostra das afirmativas de gostar de trabalhar na empresa e orgulho em trabalhar na empresa. A primeira tendo média de 4,05 e desvio padrão de 0,78 e a segunda tendo média de 3,95 e desvio padrão 0,93. Podendo concluir, que a empresa transmite para os funcionários um bom ambiente de trabalho, onde os funcionários recebem as informações necessárias, onde existe uma comunicação de eficiência, sendo possível assim que os funcionários sintam empatia pela estratégia, objetivos, valores da organização e assim, conseqüentemente, orgulho e apreço em trabalhar nela.

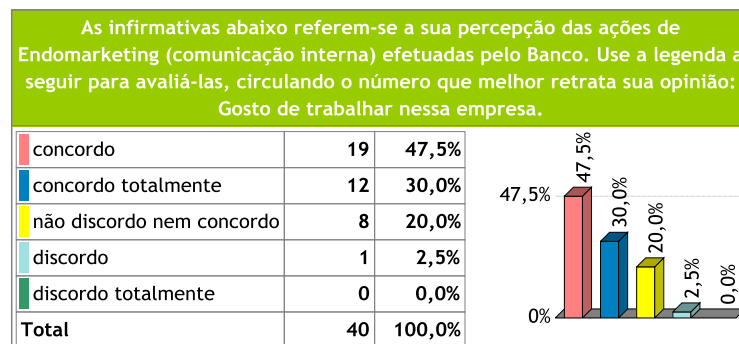


Figura 46 - Gostar de trabalhar na empresa  
Fonte: Dados Coletados

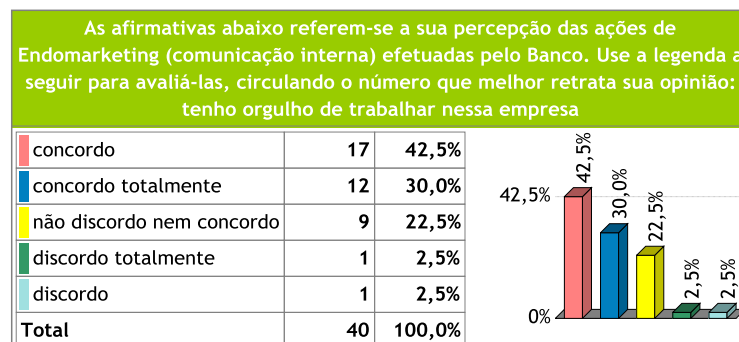


Figura 47 - Orgulho em trabalhar na empresa  
Fonte: Dados Coletados

Na parte final do questionário foi perguntado o que tornaria o funcionário mais participativo, podendo marcar até duas alternativas, visto que um dos objetivos do endomarketing é a comunicação interna, podendo assim ter uma maior participação e engajamento dos funcionários, conseqüentemente, uma maior motivação dos mesmo.

De acordo com a figura 48, as respostas que tiveram mais expressão percentual foi a alternativa “Preciso entender quais são os resultados esperados da minha participação” com (25%) das respostas. Talvez as chefias não estão sendo claras o suficiente no que esperar da participação do funcionário, reuniões de “feedback” são bons momentos para transmitir essa informação para o colaborador. Em segundo lugar, com (23,3%) das respostas, ficou “Preciso receber mais treinamentos para que possa participar mais”. Os colaboradores necessitam, como todo profissional de qualquer área, estar sempre renovando seus conhecimentos, os treinamentos são fundamentais para que isso ocorra, pois não só o empregado vai crescer profissionalmente, mas também é uma excelente oportunidade para a empresa transmitir seus objetivos e estratégias, podendo transmitir aos colaboradores o que é esperado dele. Em terceiro lugar ficou “Preciso que meus supervisores diretos me dêem maior autonomia para que eu participe mais”, como evidenciado na figura 30, não houve hegemonia na percepção dos colaboradores em relação a autonomia na empresa, talvez, dar maior liberdade nas decisões faça que os trabalhadores participem mais, visto que, estarão com maiores responsabilidades. E, em quarto e quinto lugar ficaram “Eu acho que já sou o mais participativo o possível no trabalho” e “Preciso perceber que meus colegas de trabalho sejam tão participativos quanto eu”, evidenciando uma parte da amostra que já acredita que não possa ser mais participativo e a outra que demonstra que poderiam ser mais participativos, caso verificassem que seus colegas de trabalho também são. Em uma reunião em equipe poderiam ser abordados esses assuntos, onde os colegas pudessem expor suas opiniões.

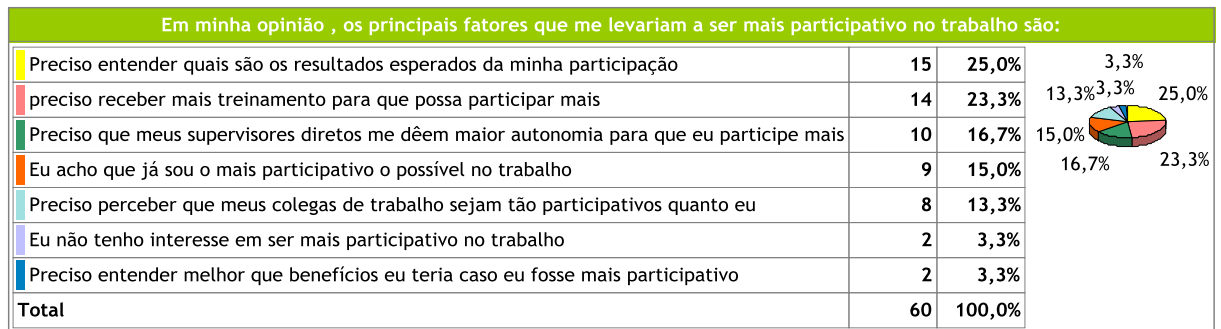


Figura 48 - Principais fatores que levariam a maior participação  
Fonte: Dados Coletados

Sobre os melhores canais de comunicação existente da empresa, três respostas tiveram maior expressão percentual. Comunicação direta com o supervisor com (32,3%) das respostas, e-mail com (29,2%) e reuniões de feedback com (20%). Demonstrando que os funcionários preferem o contato pessoal com a chefia, onde possam expor sua opinião e também a comunicação via e-mail, visto que no mercado corrido no qual nos encontramos, a gestão do tempo é essencial e o e-mail facilita muito a comunicação rápida e eficiente. E, as reuniões de “feedback” são importante para dar o retorno que o funcionário espera, como demonstrado na figura 48 acima, onde (25%) responderam que precisam entender melhor o que a organização espera deles, reuniões de “feedback” são excelentes momentos para tal comunicação aconteça.

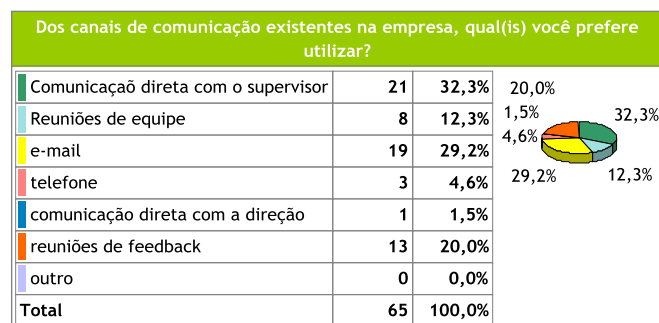


Figura 49 - Canais de Comunicação  
Fonte: Dados Coletados

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar como o Banco Alfa utiliza as ferramentas do endomarketing de valorização, recompensa e comunicação interna para seus colaboradores a fim de manter-se competitivo frente ao mercado de crédito bancário atual. Identificar as ferramentas utilizadas pela empresa e verificar na visão do departamento de recursos humanos e na visão dos colaboradores, como essas ferramentas são aplicadas e qual a percepção dos mesmos delas. Por fim, propor melhorias que poderiam ser aplicadas pela instituição para aprimorar os programas já existentes ou sugerir projetos que poderiam ser aplicados.

Por meio do estudo de caso, avaliou-se as políticas utilizadas pela instituição na aplicação do endomarketing na organização objeto de análise, e com base na revisão da literatura previamente apresentada, buscou-se analisar como a empresa utiliza a filosofia do marketing interno na empresa. E, qual a visão dos colaboradores dela, se essa esta de fato causando efeito positivo no seu público interno, capaz de tornar o ambiente e qualidade de vida no trabalho mais agradável.

Uma vez identificados os programas e ações de endomarketing aplicados atualmente na empresa, pode-se analisar os dados. Como Brum (2000) definiu “Endomarketing nada mais é do que dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente” (2000, p. 34). Por meio da análise dos dados coletados na entrevista com a Gerente de RH da empresa, pode-se perceber algumas informações importantes sobre ações de endomarketing na empresa. Todos os projetos criados pelo Banco são planejados para atingir todos os colaboradores da empresa, pois um dos valores da organização é a valorização de pessoas, uma vez que, se apenas um grupo de colaboradores fosse privilegiado com um benefício, o restante poderia sentir-se desvalorizado pela organização, causando assim uma desmotivação dos mesmos e até mesmo ocasionando pela saída da empresa. A Gerente deixou claro que a empresa busca pelo bom ambiente de trabalho, procurando maneiras de satisfazer as necessidades e também as expectativas dos trabalhadores. Uma vez que, uma



das dificuldades encontradas atualmente na empresa segundo ela, é manter os projetos renovados, posto que quanto mais projetos beneficiando os colaboradores, maior é a expectativa dos mesmos.

Costa (2010) define o endomarketing como “(...) um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores” (2010, p. 53). Na entrevista, também ficou claro que os projetos criados devem estar de acordo com a estratégia e objetivo da empresa, uma vez que, para manter o funcionário motivado teria uma solução simples, aumentar a remuneração dos mesmos. Conquanto, isso não iria beneficiar a empresa, os projetos devem ser benéficos para as duas partes, empregador e empregado. Fazendo que não somente os colaboradores sintam-se valorizados e satisfeitos, mas que isso reflita para o exterior da organização, trazendo um atendimento diferenciado para os clientes, personalizado e transmitam para as outras pessoas a imagem positiva da organização. Uma das falhas encontradas na pesquisa qualitativa foi à falta de uma pesquisa de clima organizacional mais frequente na empresa, dado que Brum (1998), relata que a pesquisa é um fator essencial na implementação de projetos, é a etapa que rege toda a criação do projeto de Endomarketing, em razão que é ela que identifica os pontos de ruptura e elabora os mecanismos que serão utilizados para a criação em si do processo, é responsável por identificar falhas que poderiam não estar claras ou até desconhecidas dentro da organização. Apenas, como a experiência dos profissionais de recursos humanos da empresa não é suficiente, pois estas podem sofrer tendências. Uma pesquisa de clima anual seria importante para manter a organização atualizada sobre como está o clima na empresa, não somente sobre os programas aplicados, mas também para a identificação de possíveis projetos.

Na segunda parte da análise, na pesquisa quantitativa realizada por meio de questionário para os colaboradores da empresa, pode-se verificar qual a percepção dos colaboradores frente aos esforços da organização aplicando as ferramentas do endomarketing, lembrando que a pesquisa foi realizada com um número de 40

funcionários, por questões de acessibilidade, podendo assim ter alguma tendência. Algumas falhas foram encontradas, quando questionados sobre não sentirem-se confortável para expor suas opiniões e ou reclamações aos superiores, (20%) concordou com a afirmação e (10%) concordou totalmente. A empresa poderia criar reuniões mais frequentes, onde os funcionários pudessem expor suas opiniões em um ambiente de trabalho mais informal, deixando o funcionário confortável para comunicar-se, pois através dessas reuniões ou encontros muitas ideias poderiam surgir para acrescentar ao trabalho, todavia ao sentir-se inibido não contribui para a organização. Outro ponto a se destacar foi à questão sobre o plano a incentivo a educação onde, (35%) respondeu 'nem discordo nem concordo', mostrando dúvida se realmente receber todas as informações necessárias. A empresa poderia investir em uma maior divulgação do plano, por meio da intranet ou mesmo do RH News, ferramentas de comunicação já existentes na empresa, uma vez que, demonstra que a empresa tem interesse pelo crescimento profissional dos colaboradores, agregando assim valor para a imagem da empresa, mesmo que as vagas para esse plano sejam limitadas. Como relatado na fundamentação teórica desse trabalho, um dos objetivos do endomarketing além de manter os talentos existentes é atrair novos. Entretanto, na perspectiva dos funcionários a comunicação interna na empresa atinge as expectativas de uma maneira geral, inclusive na visão deles a comunicação interna na empresa é voltada para todos os colaboradores, confirmando o que a Gerente de RH relatou na sua entrevista. Assim, pode-se verificar que mesmo com algumas falhas, na percepção dos funcionários, a empresa consegue transmitir com eficiência as informações para os seus colaboradores. Fator de extrema importância para o sucesso do endomarketing, os funcionários devem estar cientes dos programas oferecidos e como usufruí-los ou utilizá-los. Sobre a questão de a empresa conseguir estimular os funcionários a conhecerem o negócio da empresa, conforme a figura 36 pode-se concluir que a instituição demonstra eficiência e como evidenciado na figura 38, ainda mais incentivo aos colaboradores com menos de 6 meses e mais de 10 anos, fator importante, visto que, quanto maior o conhecimento do funcionário do negócio da organização, maior será seu comprometimento o com ela, permitindo assim ao funcionário uma maior motivação, dado que sente a valorização da empresa em relação seu trabalho e sua opinião.

Contudo, um dos quesitos que teve a avaliação com maior desvio padrão 1,65, demonstrando divergência nas respostas foi sobre não receber informações sobre outros setores. É muito importante que exista um meio de comunicação entre os setores na empresa, os funcionários devem estar cientes do trabalho de seus colegas, para assim saberem o que eles necessitam de informação, podendo oferecer assim melhorias ou mudanças nas suas atividades. Já existe o programa de interação o “semana aprendendo o negócio” e “projeto conhecendo o negócio” que a empresa oferece, entretanto, na visão dos funcionários, talvez, não seja o suficiente. A empresa poderia informar semanalmente ou mensalmente as principais atividades e conquistas dos outros setores da empresa, ou até mesmo criar eventos esporádicos, tendo assim maior integração, não deixando o funcionário isolado na sua atividade do setor. Em relação a ter orgulho da empresa e gostar de trabalhar nela, a avaliação dos pesquisados foi muito positiva, demonstrando que a empresa consegue transmitir para o funcionário um ambiente de trabalho bom, deixando a qualidade de vida dos funcionários agradável.

Portando, pode-se assim dizer que o Banco Alfa, consegue utilizar as ferramentas de endomarketing com eficiência com o seu público interno. Mesmo com algumas falhas e divergência de opiniões consegue comunicar e informar os trabalhadores dos benefícios que têm direito, dos programas de endomarketing da empresa, permitindo que o funcionário conheça mais sobre o negócio e conseqüentemente fique mais engajado, trabalhando de acordo com a missão, valores, visão, objetivos e estratégia da empresa. Podendo assim, melhorar o seu trabalho, transmitindo ao público externo um serviço de qualidade e excelência, podendo assim se diferenciar dos seus concorrentes.

Novos estudos poderiam ser aplicados na instituição, como a relação entre os setores da empresa, ficou claro nesta pesquisa que para os colaboradores esta relação é muito importante, podendo assim encontrar-se falhas e encontrar-se melhorias para a empresa. A relação entre os funcionários das filiais e os da matriz do Banco, poderia ser pesquisada também, se existe diferença da percepção dos colaboradores em relação a empresa e seus esforços e se isso afeta o seu desempenho.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Fabiana Letícia Pereira - Endomarketing Como Ferramenta De Estratégia Empresarial - XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

AHMED, P.; RAFIQ,M. Internal marketing. Tools and concepts for customer focused management. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

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

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros – *Endomarketing* – 3.ed – Porto Alegre : Ortiz, 1994.

CÂMARA, P., GUERRA, P., RPDRIGUES, J. Humanator – *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 5ª Edição, Dom Quixote, 2003.

CARVALHO, Luís Carlos - Planejamento de Endomarketing. Salvador, 2009.

CERQUEIRA, Wilson – *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade* – Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto - Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

COSTA, Daniel – Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora – Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DIAS, Jose Geraldo Gaurink. *Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial*. 2ed. São Paulo: Livro Pronto 2007.

FILHO, Edson Terra Azevedo; GAMA, Alan Marques; MARTINS, Cristiano Souza; SANTOS, Renata Faria dos; SOUZA, Daniela de Oliveira; *Endomarketing: Uma Ferramenta Estratégica Para O Aumento Da Produtividade* - XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, Condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e procedimentos* – 1. Ed. – 2. reimpr. – São Paulo, 2008.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo [organizado por] ; *Métodos de Pesquisa* - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KOTLER, Phillip e KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing* – 12. Ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: Atlas, 1994.

ROBBINS, Stephen P. Administração – mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOUZA, A. e SANTOS, G. *Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração*. In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992, pp. 116-129.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson – *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO**

Caro colega, este questionário tem como objetivo avaliar a sua percepção em relação às ações de endomarketing existentes no Banco. Essa pesquisa é fator primordial para meu Trabalho de Conclusão de Curso, peço sua colaboração em respondê-la até dia 10/11/2014, todas as informações serão mantidas em sigilo.

### QUESTIONÁRIO:

#### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1) Sexo:  feminino  masculino
- 2) Idade:  até 20 anos  De 20 a 40 anos  De 41 a 50 anos  Mais de 50 anos
- 3) Escolaridade:  
Ensino Médio:  incompleto  completo  
Ensino Superior:  incompleto  completo
- 4) Função/Cargo: \_\_\_\_\_
- 5) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?  
 Menos de 6 meses  
 De 6 a 12 meses  
 De 13 a 24 meses  
 De 1 a 3 anos  
 De 4 a 10 anos  
 Mais de 10 anos
- 6) Há quanto tempo você trabalha no setor em que se encontra agora?  
 Menos de 6 meses  
 De 6 a 12 meses  
 De 13 a 24 meses  
 De 1 a 3 anos  
 De 4 a 10 anos  
 Mais de 10 anos

#### INFORMAÇÕES SOBRE ENDOMARKETING

As afirmativas abaixo referem-se a sua percepção a respeito das ações de *Endomarketing* (comunicação interna) efetuadas pelo Banco. Use a legenda a seguir para avaliá-las, circulando o número que melhor retrata sua opinião:

Discordo totalmente

Discordo

Não discordo nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades de me comunicar com minha chefia imediata.	1	2	3	4	5
Recebo todas as informações necessárias sobre programas de treinamento/workshops/palestras oferecidos pela empresa.	1	2	3	4	5
Recebo todas as informações necessárias sobre o plano de incentivo a educação da empresa.	1	2	3	4	5
Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades de me comunicar com alta Direção.	1	2	3	4	5
Existe estímulo à criatividade no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
Recebo “feedback” (retorno) em relação à qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.	1	2	3	4	5
Tenho, frequentemente, oportunidades de participar de reunião e / ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.	1	2	3	4	5
Recebo informações sobre os benefícios dos quais tenho direito.	1	2	3	4	5
Eu não recebo informações sobre outros setores da organização.	1	2	3	4	5
Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo negócio da organização.	1	2	3	4	5
Conheço a estratégia e os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
Eu não me sinto à vontade para comunicar minhas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com meus superiores.	1	2	3	4	5
Participo com ideias/sugestões no dia a dia de trabalho.	1	2	3	4	5

Estou satisfeito com os critérios utilizados e comunicados a todos em relação às promoções internas.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com as informações que recebo do suporte técnico.	1	2	3	4	5
Conheço os objetivos e valores da organização.	1	2	3	4	5
Participo das decisões relativas ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
Acho que as informações da empresa são transmitidas com eficiência.	1	2	3	4	5
A empresa atribui importância à motivação dos funcionários.	1	2	3	4	5
Acho importante a empresa oferecer benefícios/prêmios para os funcionários.	1	2	3	4	5
Tenho orgulho de trabalhar nessa empresa.	1	2	3	4	5
Acho importante a interação entre os setores da empresa.	1	2	3	4	5
Em minha opinião, a empresa se esforça para tornar o ambiente de trabalho mais participativo para os funcionários.	1	2	3	4	5
Para mim, poder participar mais ativamente das decisões do setor me tornaria mais comprometido com o trabalho e a empresa.	1	2	3	4	5
As soluções utilizadas pela organização para promover a participação dos funcionários cumpre o seu papel.	1	2	3	4	5
Conheço a missão, os objetivos e valores da organização.	1	2	3	4	5
Tenho vontade de participar nas decisões dessa empresa.	1	2	3	4	5
Não tenho autonomia na realização das minhas atividades.	1	2	3	4	5
Sinto que as reclamações/sugestões são levadas em consideração.	1	2	3	4	5
Aceito os objetivos e valores da organização.	1	2	3	4	5
Gosto de trabalhar nessa empresa.	1	2	3	4	5
A empresa se preocupa com bem estar dos seus funcionários.	1	2	3	4	5

07) Em minha opinião, os principais fatores que me levariam a ser mais participativo no trabalho são:

Até 02 alternativas podem ser marcadas.

( ) Preciso que meus supervisores diretos me dêem maior autonomia para que eu participe mais.



- ( ) Preciso perceber que meus colegas de trabalho sejam tão participativos quanto eu.
- ( ) Preciso entender melhor quais são os resultados esperados da minha participação.
- ( ) Preciso receber mais treinamento para que eu possa participar mais.
- ( ) Preciso entender melhor que benefícios eu teria caso eu fosse mais participativo.
- ( ) Eu acho que já sou o mais participativo possível no trabalho.
- ( ) Eu não tenho interesse em ser mais participativo no trabalho.

08) Dos canais de comunicação existentes na empresa, qual(is) você prefere utilizar?

Até 02 alternativas podem ser marcadas.

- ( ) Comunicação direta com o supervisor
- ( ) Reuniões de equipe
- ( ) E-mail
- ( ) Telefone
- ( ) Comunicação direta com a direção
- ( ) reuniões de feedback
- ( ) \_\_\_\_\_ ) Outro.

Qual? \_\_\_\_\_

09) Quais sugestões você daria para melhorar a comunicação interna em seu setor?

10) Quais sugestões você daria para melhorar a comunicação interna na empresa como um todo?

## **APÊNDICE B: ROTEIRO – ENTREVISTA RH**

### **a) Implementação**

- Como surge ideia de implementação de um projeto de endomarketing na empresa?
- Existe alguma pesquisa ou diagnóstico inicial para avaliar as necessidades junto aos funcionários? Se sim, como se deram? Em linhas gerais, qual o porquê da ideia de implementação?

- Como se estabelecem as expectativas e objetivos iniciais?
- Como se deu o planejamento e a metodologia de implementação?
- Existe alguma divulgação ou algum tipo de conscientização no momento da implementação?
- Quais as principais dificuldades encontradas no momento da implementação?

#### **b) O Projeto de Endomarketing**

- O que o Banco entende por endomarketing?
- Qual a abrangência do projeto de endomarketing implementado (vale para toda a empresa ou só para áreas determinadas)?
- Descrição do projeto de endomarketing (políticas).
- Quais os principais desafios encontrados?

#### **c) Acompanhamento e Avaliação**

- Como é realizado o acompanhamento do projeto? É feito por alguma área específica?
- São feitas avaliações periódicas dos resultados obtidos com o projeto? Se sim, com que frequência? E como são feitas essas avaliações?
- Quais os principais desafios futuros? Há previsão de mudanças em alguma política?
- Em linhas gerais, como o banco avalia os resultados da implementação do projeto de endomarketing (principais vantagens, custo-benefício)? Pode-se dizer que os projetos possibilitou aumento na produtividade dos funcionários? Há indicadores estatísticos que comprovem melhorias?

