

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

Emerson Morais Rizzi

**ENDOMARKETING: UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO**

Curitiba

2011

Emerson Morais Rizzi

## **ENDOMARKETING: UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO**

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Tutor-orientador: Cristine Schweig

Curitiba

2011

Emerson Morais Rizzi

## **ENDOMARKETING: UMA VISÃO ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO**

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

Conceito Final:

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Prof. ....

\_\_\_\_\_

Prof. ....

\_\_\_\_\_

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Curitiba

2011

## RESUMO

As empresas têm um grande desafio nesse novo século: “é o momento de reinvenção” frente à competitividade acirrada (Brum, 1995). Especialmente no caso do varejo de negócios financeiros, é preciso adotar estratégias que garantam aumento no nível de excelência. Segundo Gronroos (1995), uma das formas mais eficazes de desenvolver uma equipe para competição de mercado é através da estratégia de um plano de endomarketing na empresa, onde é disseminado uma cultura de serviços, com ações internas de desenvolvimento da equipe, baseada na comunicação e conhecimento do trabalho.

A caracterização do processo de comunicação interna, assim como, os fatores da satisfação dos funcionários são tratados pelo endomarketing como desafios para motivação, valorização do cliente interno, os “funcionários”. O presente trabalho aborda este tema através de uma pesquisa quantitativa, cujo objetivo geral é investigar as formas de comunicação interna na empresa, sua influencia para motivação da equipe, satisfação do cliente interno (funcionários). A metodologia de pesquisa utilizada foi a Survey, via aplicação de questionário a uma equipe do setor de análise de investimentos de longo prazo, pertencente ao departamento CSO – Centro de Suporte Operacional do Banco Crediart. Nota-se que, em geral, o cliente interno está interessado na informação como forma de compartilhar os objetivos da empresa, utiliza-se de todos os canais disponíveis na empresa para atualizações das informações corporativas. Os resultados apontam ainda para o grande interesse dos funcionários em seu desenvolvimento profissional via cursos e treinamentos.

**Palavras-chave:** endomarketing; endomarketing; comunicação estratégica; setor bancário.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Canais de comunicação interna nas empresas .....	15
Quadro 2 - A estrutura da equipe de endomarketing .....	20

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade .....	21
Gráfico 2: Gênero .....	22
Gráfico 3: Escolaridade .....	22
Gráfico 4: Canais de Comunicação Interna .....	23
Gráfico 5: Comunicação Institucional .....	24
Gráfico 6: Canais de Notícias .....	25
Gráfico 7: Comunicação objetiva .....	26
Gráfico 8: Satisfação com a comunicação interna.....	27
Gráfico 9: Comunicação Interpessoal.....	28
Gráfico 10: Gestão da Comunicação Interna.....	28
Gráfico 11: Formas de aperfeiçoamento profissional .....	29
Gráfico 12: Incentivo para cursos .....	30
Gráfico 13: Endomarketing na empresa .....	31

## SUMÁRIO

### RESUMO

### LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE GRÁFICOS

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos .....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 DEFINIÇÕES DE MARKETING .....	11
2.2 RELAÇÃO ENTRE MARKETING E ENDOMARKETING .....	12
2.3 ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA..	13
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	16
3.2 SUJEITOS DO ESTUDO.....	16
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	17
<b>4 RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
4.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO CREDIART .....	18
4.2 PERFIL DA AMOSTRA – SURVEY.....	21
4.3 AVALIAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
4.4 O ENDOMARKETING E O SEU PAPEL NO FORTALECIMENTO DOS RELACIONAMENTOS E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES.....	27
4.5 O EFETIVO PAPEL DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO.....	31
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	34
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A construção do planejamento estratégico nas empresas passa pela prioridade da aplicação do endomarketing, que é o caminho para o desenvolvimento profissional na empresa. Utiliza-se para tal o marketing interno e o desenvolvimento do capital humano, através de programas, cursos e processos internos de treinamento realizados pelo setor de Recursos Humanos.

O endomarketing fortalece o clima organizacional, enriquece as relações da empresa com o colaborador: é o caminho para motivar a equipe, fortalecer as relações comportamentais dos colaboradores e a cultura organizacional da empresa.

As relações internas na empresa e o uso da comunicação são elementos fundamentais para fortalecimento da cultura da empresa. A partir da comunicação interna que é fortalecido o plano diretor da empresa, disseminado para a equipe através da comunicação. Um bom plano do endomarketing visa permitir o melhor desenvolvimento profissional, fortalecer o conhecimento coletivo, preparar a equipe para obter os resultados. As empresas buscam nas técnicas do endomarketing o caminho para desenvolvimento profissional, um esforço educativo para trazer para a empresa e funcionários benefícios mútuos.

O endomarketing utiliza da ferramenta 'comunicação' (comunicar e ouvir o cliente interno) nas relações internas da empresa para fortalecer a cultura organizacional. Uma boa comunicação resulta em uma melhor relação negocial entre funcionário e empresa, o colaborador sente-se valorizado, há um melhor clima de trabalho e perspectivas de carreira, ao mesmo tempo em que a empresa estabelece e busca com mais robustez alcançar as metas e os objetivos a serem alcançados.

Com base nestas constatações, o presente trabalho buscará investigar junto a colaboradores de um setor específico do Banco Crediart, de que forma a comunicação interna influencia o ambiente de trabalho e sua motivação para com o trabalho. Desta forma, primeiramente será levantado o problema de pesquisa, seguido dos objetivos do trabalho e da justificativa; em seguida será apresentada a revisão teórica envolvendo o tema; após, os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa complementarão o trabalho; por fim, as considerações finais serão agregadas à monografia.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O endomarketing é uma ferramenta de Gestão, fundamental para o desenvolvimento da equipe e negócios da empresa. A melhor definição para marketing interno é “ver no colaborador o primeiro cliente” (Gronroos, 1995), a pessoa que tem talento e valor para agregar à empresa. Desenvolver a equipe de endomarketing é trabalho conjunto do RH como o setor de marketing. “A união dessas equipes é que permite integração entre conteúdo e aplicação das estratégias de endomarketing junto ao cliente interno” (Brum, 1998).

O envolvimento do cliente interno é fundamental para o sucesso do endomarketing na empresa, “visto que os programas desenvolvidos buscam uma maior produtividade, qualidade, que fortalece o conceito de empresa orientada para serviços” (Gronroos, 1995). “Quando a equipe é motivada, existe valorização do colaborador dentro do seu grupo” (Bekin, 1995), reconhecimento, promovido para fortalecer a cultura organizacional, desenvolver os profissionais. O endomarketing prepara os profissionais e eleva o grau de comprometimento com os processos internos. Administração recebe melhores indicadores nas pesquisas internas de clima organizacional, pois a equipe está envolvida e bem informada de tudo, “a prioridade é para motivação do grupo de trabalho, com chamamento para parceria, cooperação e lealdade” (Bekin, 1995).

A comunicação interna interage com os colaboradores, informando as atividades, metas, projetos e objetivos da empresa. “O envolvimento do endomarketing na empresa permite disseminar para todos os setores da empresa o conhecimento necessário para integrar toda a equipe e desenvolver o potencial individual” (Bekin, 1995). O bom endomarketing cria uma sinergia positiva na relação empresa/funcionário, melhora o clima organizacional e permite melhores resultados e o fortalecimento da cultura organizacional.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende levantar o seguinte problema de pesquisa: de que forma a comunicação interna do Banco Crediart influencia o ambiente de trabalho, a motivação e a satisfação dos colaboradores do Setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo – PJ, do Centro de Suporte Operacional (CSO)? Com base nesse questionamento central o tema será abordado.

## 1.2 OBJETIVOS

Abaixo serão apresentados os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Investigar de que forma a comunicação interna do Banco Crediart influencia o ambiente de trabalho, a motivação e a satisfação dos colaboradores do Setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo – PJ do Centro de Suporte Operacional (CSO).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os programas de comunicação interna do Banco Crediart no Setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo – PJ do CSO;
- Avaliar a importância da comunicação interna para os colaboradores, no que tange a melhoria dos resultados para empresa e para o desenvolvimento profissional da equipe;
- Avaliar o atual grau de motivação para com o trabalho dos colaboradores do Setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo – PJ, no CSO do Banco Crediart.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As mudanças ocorridas no mercado brasileiro, no início dos anos 90 (abertura de mercado), fizeram o mercado voltar-se para competitividade plena, concorrentes fortes, equipe competente (treinada, motivada, estimulada) para competir fortemente

no mercado. A competição faz as empresas melhorarem, “a referência competitiva é salutar para promover avanços, onde o momento é propício para reinvenção, criação de um futuro, onde a equipe tem relacionamentos internos saudáveis, sólidos e duradouros” (Brum, 2000).

Nesse sentido, o endomarketing é uma eficaz estratégia de gerenciamento. O elo entre a importância dos serviços dos colaboradores e a estratégia da empresa está na comunicação interna. A comunicação interna permite compreender e vivenciar o negócio, tanto nas atividades como na motivação dos colaboradores para realizar o serviço. “Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (Gronroos, 1995).

Quando o gerenciamento de comunicação interna está falho, será menor a motivação da equipe até mesmo no atendimento ao cliente externo. Internamente o ambiente de trabalho refletirá um modelo de gestão autocrático, centralizador, sem uma política de comunicação que divulgue, integre, motive os colaboradores. “A eficácia do processo da comunicação depende da flexibilidade para utilizar o canal certo no momento certo. O endomarketing restabelece um fluxo de comunicação e informações muito importante entre os colaboradores e a empresa” (Brum, 2000).

O endomarketing quando bem estruturado envolve através da comunicação toda a equipe de colaboradores, melhora o clima organizacional e desenvolve atitudes favoráveis em relação à estratégia de serviços da empresa. Além disso, pode influenciar nos resultados da empresa, uma vez que, permite desenvolver o profissional e fortalecer a comunicação interna. É por isso que o tema apresentado por esta monografia torna-se relevante.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Abaixo serão discutidos tópicos teóricos relacionados ao tema central deste trabalho, como: conceito de marketing; relação marketing e endomarketing; endomarketing como instrumento de comunicação interna.

### 2.1 DEFINIÇÕES DE MARKETING

O marketing visa entender e atender os clientes no mercado de forma a suprir suas necessidades e desejos de consumo. Ele é “um processo muito amplo, estratégico, que requer um entendimento de seus vários componentes” (Las Casas, 2008).

Cada vez mais o marketing faz parte da estratégia das empresas e, da boa condução dos negócios, desenvolve para as empresas formas de comunicar-se, relacionar-se com os clientes. É usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca. “As pessoas podem aplicar marketing para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de alternativas” (Las Casas, 2008).

Para que se possa utilizar o marketing nas empresas, primeiro é necessário entender, o que é marketing: A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, “orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade” (Las Casas, 2008).

Por outro lado, Kotler (1998) afirma que Marketing é “Um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Nesse sentido, Rocha e Christensen (1999) acrescentam que trata-se de um sistema “pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender as necessidades sociais, ou ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão”.

## 2.2 RELAÇÃO ENTRE MARKETING E ENDOMARKETING

Como visto anteriormente, o marketing trata das expectativas, necessidades e desejos do cliente. Tendo em vista que o marketing é um processo que influencia o mercado a ser orientado para o cliente e frente ao fato de que “o recurso essencial para criação de riqueza é a informação, o conhecimento e, quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas” (Bekin, 1995), por isso o endomarketing assume um papel importante.

O endomarketing trata diretamente do cliente interno, onde utiliza de todas as ferramentas do marketing para apoiar a implementação de políticas de desenvolvimento profissional, planejadas pela empresa com apoio do setor de Recursos Humanos.

Endomarketing como estratégia é um processo de marketing interno, que visa um melhor relacionamento da empresa com seus funcionários. O endomarketing pode ser definido como sendo “um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional” (Bekin, 1995). Este autor defende a promoção dos valores e a cultura da empresa na comunicação interna, valoriza o tratamento dado aos funcionários, os estímulos, como também, ressalta a importância do trabalho em equipe, a cooperação, integração dos diferentes setores com a utilização dos diversos instrumentos de marketing utilizados para formar e informar na empresa.

O plano de endomarketing destaca os objetivos da empresa para seus colaboradores, forma uma consciência institucional de comprometimento do funcionário com a missão, visão e objetivos da empresa. Para Brum (1998), “o principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua”. Bekin (2004) complementa afirmando que “o endomarketing estabelece um processo permanente de motivação do funcionário, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa”.

## 2.3 ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O endomarketing utiliza os instrumentos de comunicação interna para divulgar suas ações, estratégias na empresa. O plano de comunicação interna pesquisa o melhor canal, segmenta o público por notícias, escolhe a mídia interna para divulgação conforme o conteúdo. Usualmente, o departamento de Marketing faz o gerenciamento da informação, comunicação interna, enquanto o conteúdo é fomentado pela área de Recursos Humanos.

Bekin (2004) considera relevante “a utilização dos instrumentos de comunicação para contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa”.

A empresa considera a melhor relação custo/benefício no momento da escolha do meio de comunicação, cada opção tem um custo, tanto para implantação como para sua manutenção, “um nível de envolvimento da coordenação, certo número de colaboradores do setor de marketing, dedicados a edição, atualização dos conteúdos” (Brum, 1998).

Ao longo da história, as empresas vêm fortalecendo a cultura de valorização do capital humano, um entendimento organizacional de que as pessoas fazem a diferença. Gestão de recursos humanos voltada para desenvolver talentos, motivar, instruir, ensinar e valorizar a opinião, o conhecimento de seus colaboradores.

O fator humano na empresa é encarado como fundamental para o desenvolvimento dos negócios, a articulação do endomarketing entre Recursos Humanos e setor de Marketing permite desenvolver programas de treinamentos, eventos que venham a elucidar os objetivos e a direção da empresa. “A empresa busca nos princípios do endomarketing, preparar, informar e incentivar a inovação criativa, a fim de encantar e entusiasmar o cliente interno” (Brum, 2000).

A estratégia é levar informação a todos os funcionários, sobretudo, os da linha de frente, que devem estar preparados para apresentar respostas, soluções adequadas a satisfação dos clientes. A primeira informação na organização é dos colaboradores, que são o mercado interno (Gronroos, 1995).

“Duas linhas de ação guiam o processo de endomarketing na empresa, atitude e comunicação” (Bekin, 1995). Atitude busca dar ao funcionário a

consciência da importância estratégica do serviço prestado ao cliente, enquanto a linha da comunicação estabelece um amplo sistema de comunicação interna, que tem objetivo de subsidiar o funcionário para que tenha informações necessárias para realizar com eficiência suas tarefas.

No desenho do plano estratégico, o endomarketing é prioridade, “onde seu sucesso é fruto da atitude e comportamento dos gestores e altos gerentes” (Gronroos, 1995) que incentivam a interatividade do colaborador com a empresa. “A missão da gerência é muito importante para elevar a auto-estima da equipe, fortalecer o conhecimento e motivar o crescimento pessoal/profissional” (Cerqueira, 2002).

“O planejamento estratégico do endomarketing visa: fortalecer as relações interpessoais, promover liderança (Bekin, 1995), motivar a renovação (inovação), destacar as realizações (valorização) e estreitar a relação empresa/funcionário”. Os colaboradores são encarados como caminho natural para alcançar os resultados, “recurso essencial para criação de riqueza informação e conhecimento na empresa” (Bekin, 1998).

O caminho encontrado pelo endomarketing da empresa para disseminar o conhecimento do negócio a todos os colaboradores é através do “treinamento, junto com suporte de comunicação interna” (Gronroos, 1995). O treinamento permite o desenvolvimento de cursos internos, virtuais (no sistema da empresa), presenciais, como também no acesso externo, através de Link na página da empresa na Internet, onde permite-se acesso a Universidade Corporativa. A empresa deve realizar treinamentos constantes, tanto em relação a “aspectos técnicos, quanto ao reforço dos valores e atitudes desejados pela empresa” (Bekin, 1995). Os cursos internos são indicados, com temas pertinentes ao trabalho exercido na empresa, porém, uma parte da sua carga horária anual de treinamento, o colaborador escolhe conforme seu interesse.

A área de Recursos Humanos tem papel fundamental na estratégia do endomarketing, o setor organiza, realiza treinamentos e cursos, com objetivo de agregar conhecimento, valorizar o currículo do colaborador. O crescimento profissional, através do plano de carreira é o caminho encontrado na empresa para valorizar o capital humano, “as trilhas para crescimento são conhecidas, a empresa trabalha de forma integrada, disseminando responsabilidade de acordo com as competências e aptidões de cada funcionário” (Bekin, 1995).

Para apresentar respostas, soluções mais eficazes no processo, “o endomarketing valoriza a comunicação de mão dupla (interativa com feedback), onde a comunicação flui horizontalmente” (Bekin, 1995) permitindo ao colaborador manifestar sua opinião através da Ouvidoria interna, avaliação 360°, pesquisa do clima organizacional anual.

A escolha entre os diversos meios de comunicação, depende da forma mais rápida para atingir o público alvo da mensagem. “A disposição de tempo e tipo de canal é fundamental para a eficácia da mensagem” (Brum 1998).

**Quadro 1 – Canais de comunicação interna nas empresas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confecção de vídeos</b> que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manuais técnicos e educativos</b> os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revista</b> com histórias e imagens;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jornal interno</b> com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de Recursos Humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cartazes motivacionais</b>, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canais diretos</b> (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Palestras internas</b>, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grife interna</b> que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Memória</b>, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Radio interno</b> para a divulgação de notícias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vídeo jornal</b> para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intranet</b>;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convenções internas</b>: uso da equipe interna para divulgação de atividades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manuais de integração</b>: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional;</li> </ul>	

**Fonte: Brum (1998)**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é possibilitar ao leitor identificar claramente qual o delineamento de pesquisa utilizado, de que forma os dados foram coletados e quais serão as relações analisadas.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Primeiramente, visando complementar a coleta de dados primários, houve uma busca de dados secundários, de caráter exploratório, para aprofundar os conhecimentos sobre a estrutura de endomarketing institucional.

A pesquisa possui caráter descritivo, visto que priorizou a utilização de métodos quantitativos, como a Survey. Optou-se por realizar o levantamento de dados via pesquisa Survey por ser uma forma de pesquisa que estuda determinadas características de um público, descrevendo, dissertando sobre os fatos, registrando e analisando aspectos descritivos importantes. No caso do trabalho em questão, houve a busca por descrever fatores relacionados à comunicação interna do Banco Crediart via aplicação de um questionário com perguntas fechadas, junto a colaboradores de um setor específico da empresa.

Segundo Freitas (2000), este tipo de pesquisa caracteriza-se por “produzir descrições quantitativas de uma população e faz uso de um instrumento predefinido.” O autor acrescenta que a Survey é apropriada como método de pesquisa quando se deseja responder questões do tipo: “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”.

#### 3.2 SUJEITOS DO ESTUDO

A população do estudo em questão é formada pelos funcionários de um departamento específico do Banco Crediart, o Centro de Suporte Operacional

(CSO). É uma área do Banco especializada no estudo de operações de crédito aos clientes, – que realiza a tarefa do estudo dos clientes Pessoa Jurídica que pretendem/necessitam de crédito para curto (operações e capital de giro) e longo prazos (operações de investimento). O Banco possui 5 unidades de CSO no Brasil, as sedes são nos estados de: São Paulo, Minas Gerais, Ceará, Paraná e a Capital Federal “Distrito Federal”.

Optou-se ainda, por aplicar a pesquisa especificamente com colaboradores do setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo para clientes Pessoa Jurídica, dentro do CSO, setor com aproximadamente 100 pessoas. Departamento que fica na cidade de Curitiba (PR) e é vinculado à Vice presidência de Varejo do banco, que fica em Brasília (DF).

O setor de análise de investimentos de longo prazo realiza importante trabalho para maximizar os resultados financeiros do banco, concedendo crédito de qualidade aos clientes, minimizando os riscos através dos estudos, do cliente. Por exemplo, para comprar uma máquina em 120 meses, o cliente PJ, precisa enviar documentos, onde será feita análise por este departamento da capacidade de pagamento do cliente, crédito disponível, cadastro. Uma análise que visa conformidade cadastral, documental (contratual) e a minimização do risco para o Banco.

É interessante relatar ainda, que o Banco Crediart é uma Instituição centenária, tradicional no segmento de Banco de Varejo (Múltiplo), possui 1.000 agências no Brasil, atua fortemente com crédito ao mercado Pessoa Física e Jurídica. Sua Matriz fica em Brasília (DF), onde concentra os principais departamentos administrativos/estratégicos. Em cada Estado brasileiro, o banco possui uma Superintendência Regional, que atua regionalmente no relacionamento com as agências (planejamento, controle e execução do plano diretor do banco regionalmente).

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As informações da pesquisa foram colhidas via aplicação de um questionário estruturado junto a um grupo de funcionários do Setor de Análise de Investimentos

de Longo Prazo PJ, totalizando uma amostra de 60 colaboradores pesquisados. Os questionários foram impressos e entregues pessoalmente a cada funcionário, no início do dia de trabalho e recolhidos ao longo do dia. Os dados foram tabulados e analisados no Excel, onde foram gerados gráficos que trazem as freqüências simples dos dados coletados junto a esta amostra.

## **4 RESULTADO DA PESQUISA**

A seguir serão relatados os resultados da Survey, com base nas respostas dos respondentes. O trabalho irá apresentar as freqüências simples dos dados coletados e com base nestes fará a análise dos resultados.

### **4.1 A COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO CREDIART**

Uma das finalidades do trabalho foi analisar quais as formas de comunicação interna do Banco Crediart. É possível perceber que o endomarketing no banco está estruturado em equipes, subordinadas à Vice-Presidência de Comunicação, que é composta pela Diretoria de Marketing, conforme segue:

- Equipe responsável pela marca: que gerencia o emprego correto da marca, envolvendo desde elementos visuais como aplicação do logotipo, manual da marca, identidade visual que visa transmitir para o mercado os ideais e diferenciais da empresa. Objetivo é que o cliente veja na marca a solidez e tradição do Banco Crediart. A equipe de endomarketing, sempre que faz uma ação de campanha promocional, aplica os conceitos da marca, seguindo orientação dessa equipe.
- Equipe de mídia: responsável por estudar os clientes da empresa e analisar potenciais clientes no mercado. Com a delimitação dos objetivos a equipe de mídia relaciona-se com a agência de publicidade para atingir o público alvo nos diversos canais de mídia indicados. Antes de veicular um produto novo no mercado, essa equipe

disponibiliza para equipe de endomarketing para apresentar primeiramente para o cliente interno.

- Equipe de marketing Institucional: responsável por desenvolver estratégias para fortalecer e divulgar a imagem institucional do banco. Trabalha a identidade, a formação e a consolidação da imagem do banco. A equipe de endomarketing reforça os conceitos institucionais para toda equipe, principalmente para os novos funcionários que recebem atenção especial.
- Equipe de produtos/vendas: é responsável pelo desenvolvimento de produtos novos e por estudar os resultados dos produtos atuais, se necessário aperfeiçoá-los (com base em pesquisa de satisfação do cliente). A equipe é responsável por acompanhar o desempenho dos produtos no mercado, sua imagem, preço, serviços agregados e canais de distribuição onde serão ofertados os produtos. Fatores que são estudados pela equipe de produtos e vendas para atingir o cliente. A equipe de endomarketing em conjunto com a equipe de produtos/vendas, realiza Quiz de perguntas, antes do lançamento de novos produtos, a fim de fortalecer o conceito, destacar os detalhes e diferenciais do produto para o cliente interno (colaboradores).
- Equipe de pesquisa de mercado: responsável por acompanhar os resultados do segmento da Indústria Financeira, concorrentes, oportunidade e ameaças a partir do estudo das pesquisas. A equipe de endomarketing realiza parceria com essa equipe, recebendo pesquisas, dados do mercado de iniciativas de endomarketing em outras instituições, a fim de atualizar-se sobre as práticas do mercado concorrente.
- Equipe de serviços de marketing: responsável pela construção de informações e mensagens que cheguem ao cliente do banco, utilizando diversos canais e serviços de marketing, como, por exemplo: Marketing direto (mala direta). A equipe de endomarketing, em parceria com a equipe de serviços, faz a primeira apresentação dos serviços bancários para um grupo de colaboradores (são clientes do banco), uma forma, da instituição estudar o mercado de clientes.

- Equipe de endomarketing (marketing interno): responsável pelo relacionamento com cliente interno. Utiliza diversos canais de comunicação interna para apresentar os objetivos da empresa, seus valores, as formas de comunicação e informação para motivação da equipe, realização de campanhas internas promocionais.

A equipe de Endomarketing fica localizada na Matriz do banco em Brasília/DF, as ações partem deste centro para todos os departamentos/agências do banco no Brasil. O CSO/PR recebe as ações e participa das solicitações desse departamento. A equipe de endomarketing estabelece as ações, encaminha comunicação e solicita participação dos funcionários.

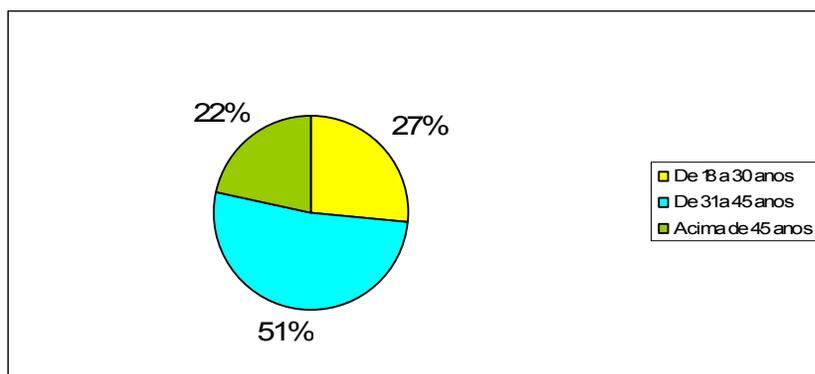
**Quadro 2 - A estrutura da equipe de endomarketing**

Equipe de pauta de comunicação	A equipe estuda e discute pautas de interesse do banco sobre endomarketing. Dentro desta equipe existe um Conselho editorial com a finalidade de zelar pela qualidade da linha editorial.
Equipe de veículos de comunicação	Após a edição do conteúdo, esta equipe estabelece as formas de comunicação, canais que serão utilizados: Agência de Notícias na Intranet, Cursos no Ambiente Sinapse, WIKI da empresa, Universidade Corporativa, Inteligência Competitiva – Site, TV Corporativa.
Equipe de endomarketing Institucional	Realiza trabalho de produção de conteúdo de interesse do banco, como compartilhamento de valores, objetivos da empresa. Realiza ações de fortalecimento da marca.
Equipe de campanhas internas	Realiza ações de fortalecimento de produtos e serviços para os colaboradores (disseminar conhecimento), principalmente via Quiz de perguntas.
Equipe de comunicação interativa	Realiza ações junto aos funcionários, visando receber colaborações, sugestões para melhoria de produtos e serviços do banco (Programa Ouvir é uma Boa Idéia)

Fonte: Banco Crediart (2011)

## 4.2 PERFIL DA AMOSTRA – SURVEY

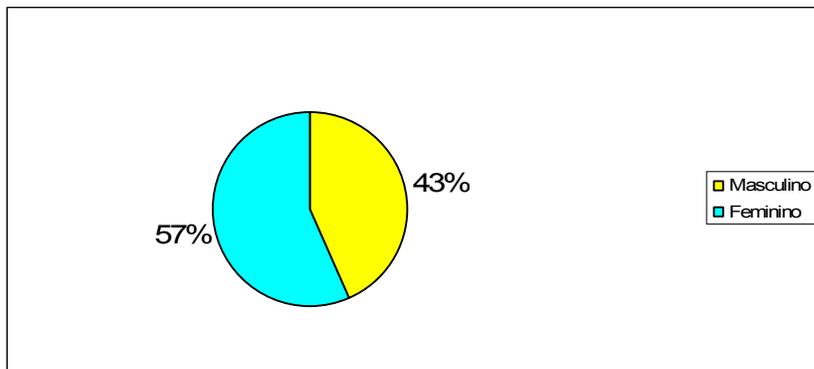
Apresenta-se a seguir o perfil dos pesquisados (amostra da população alvo da pesquisa), sendo que os resultados refletem a coleta de dados por meio de questionário, enfocando a idade, gênero e escolaridade dos colaboradores do Setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo PJ, do Banco Crediart.



**Gráfico 1: Idade**

Fonte: elaborado pelo autor

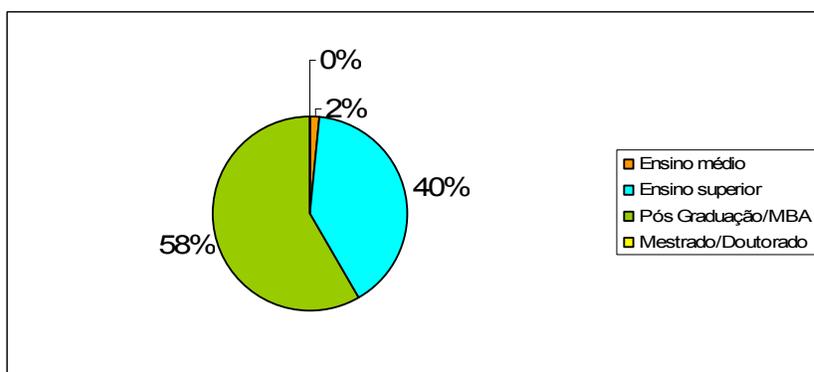
Verifica-se no gráfico 1, que a maior parte da amostra entrevistada no setor de Investimentos de longo prazo do Banco Crediart, tem idade entre 31 e 45 anos. O Banco Crediart tradicionalmente realiza provas (concursos) para adesão de novos colaboradores. A maior parte da amostra caracterizada na pesquisa entre 31 e 45 anos, entende-se pelo grande número de aposentados do setor (nos últimos anos) e, pelos recentes concursos realizados, cujo público aprovado, tem idade abaixo de 45 anos.



**Gráfico 2: Gênero**

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 2, que a maior parte da amostra da pesquisa é do gênero feminino, com um percentual de 57%, seguido de 43% de homens. Destaca-se o maior público feminino, em virtude de nos últimos anos as mulheres serem maioria nos cursos preparatórios para concursos públicos (o Banco Crediart é uma empresa de Economia Mista, realiza concursos para contratação dos funcionários). Segundo dados do Site da Academia de Concursos (2011) o percentual de mulheres é de 53% para 47% dos homens matriculados nos cursos preparatórios para concursos.



**Gráfico 3: Escolaridade**

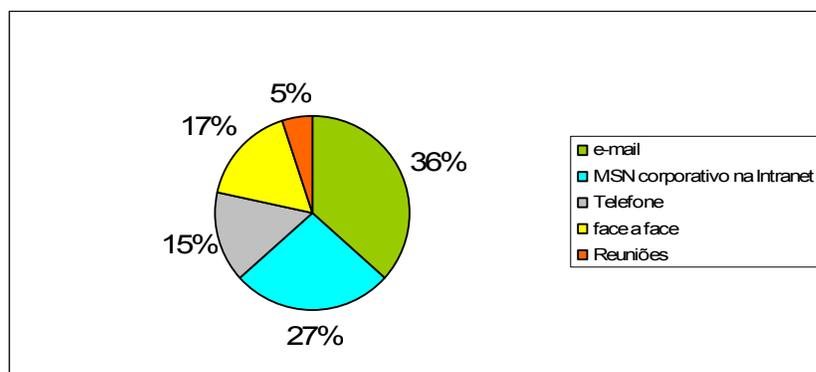
Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 3, que a maior parte dos colaboradores pesquisados possui Pós Graduação, sendo que, 40% possuem Ensino Superior, um expressivo percentual de 98% dos colaboradores sendo formados (gráfico 3). Observado

principalmente pela média etária da amostra e pelo significativo incentivo da empresa para formação de seus colaboradores.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DAS FERRAMENTAS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Na visão dos colaboradores do Setor de Análise de Investimentos de Longo Prazo – PJ, sobre a percepção dos colaboradores, a respeito da forma e importância que a empresa apresenta e desenvolve a comunicação interna (endomarketing) entendendo a partir dos resultados da pesquisa os programas de comunicação interna existentes, a motivação e satisfação da equipe para utilizar a comunicação interna da empresa. A opinião dos colaboradores está apresentada nos gráficos a seguir:



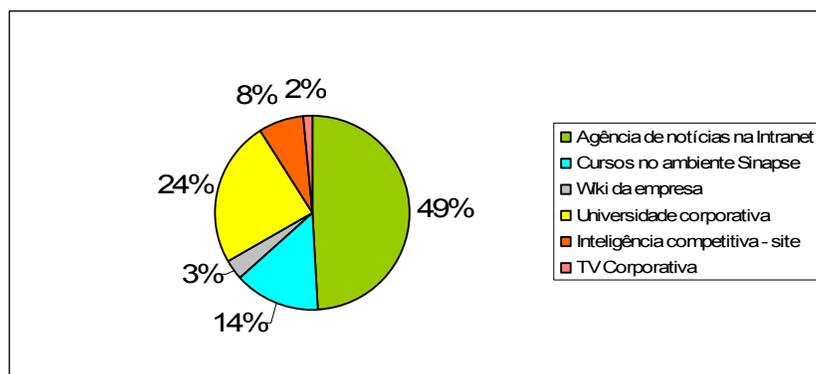
**Gráfico 4: Canais de Comunicação Interna**

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 4, que o e-mail é a principal ferramenta de comunicação interna entre os colaboradores, com 36% (o preferido dos pesquisados), seguido pelo MSN Corporativo na Intranet com 27%, que é uma ferramenta lançada recentemente pela Instituição, cujo objetivo organizacional a época de seu lançamento, foi descrito como uma forma de comunicação rápida entre os colaboradores, que gera eficiência organizacional. Os demais resultados

apresentam características da comunicação já tradicional que é a comunicação face a face com 17% e, o telefone que teve 15% de resultados entre os pesquisados.

A comunicação interna na empresa oferece diversas opções de comunicação interpessoal, profissional, “canais que estimulam positivamente os sentidos dos funcionários e permiti que a empresa estabeleça com eles formas e canais de relacionamento saudáveis” (Brum 2000), tanto para comunicação institucional, como para troca de informações pessoais.



**Gráfico 5: Comunicação Institucional**

Fonte: elaborado pelo autor

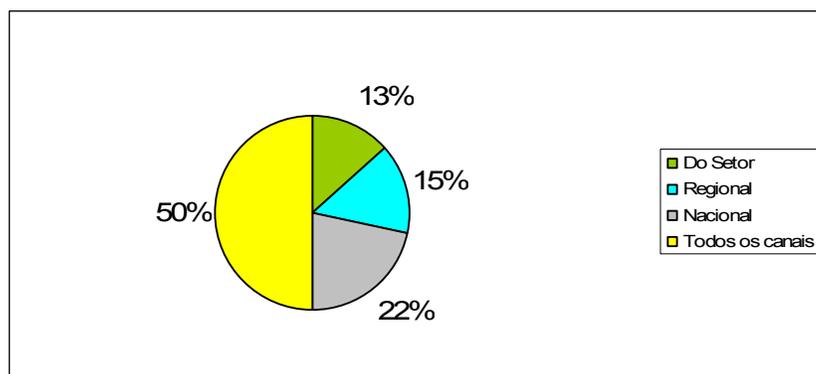
Verifica-se no gráfico 5, que a principal fonte de informações utilizados pelos colaboradores para atualização sobre o que ocorre na empresa, as informações institucionais, organizacionais, está na agência de notícias na Intranet: 49% dos pesquisados escolheram essa opção, seguida da Universidade Corporativa do Banco, com 24%. Na Universidade Corporativa no ambiente online da Internet, o funcionário pode realizar atualizações, cursos a distância de interesse do banco – conhecimento técnico e institucional.

O terceiro item mais escolhido diz respeito aos cursos no ambiente Sinapse com 14%, que consiste em um link, dentro da Intranet do banco, por exemplo, quando o banco lança um novo produto (deseja que maior parte dos colaboradores conheçam), o funcionário é convidado a realizar um estudo breve dos conceitos do produto novo, e na seqüência fazer uma avaliação online no ambiente Sinapse. As avaliações feitas no ambiente Sinapse contam pontos no currículo funcional.

Para 8% dos entrevistados o item Inteligência competitiva é um site de notícias interna, sobre o mercado financeiro, neste ambiente o funcionário consegue

atualizações do próprio banco Crediart (comunicados ao mercado), como também, tem informações, dos mercados, setores chaves da economia do país, como por exemplo, notícias do setor financeiro, matérias jornalísticas dos bancos concorrentes, setores específicos da economia, como: agrícola, tecnologia, varejo.

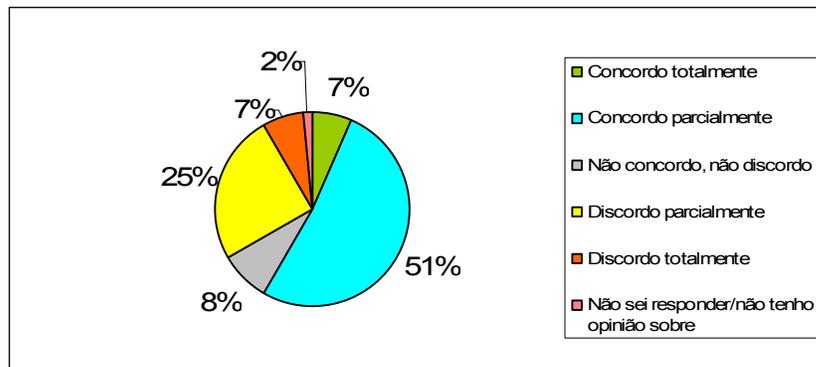
A empresa apresenta diversos canais de comunicação interna “o cliente interno é atingido pela comunicação, que estuda os canais na empresa para atingir o público alvo, passar a mensagem direcionada” (Brum, 1998).



**Gráfico 6: Canais de Notícias**

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 6, que a maior parte dos pesquisados, 50%, utilizam todos os canais para buscar informações da empresa. O banco Crediart, subdivide sua comunicação por áreas de interesse, o colaborador pode acessar todas elas (exceto as direcionadas aos Gestores), porém, pode pautar seu interesse. As informações institucionais são vinculadas no canal nacional (comunicação dirigida para todas as áreas). O canal nacional teve a preferência de 22% dos pesquisados, seguido por regional com 15% (informações, notícias da Superintendência) e do setor CSO com 13% (comunicados administrativos, informações/fatos locais).



**Gráfico 7: Comunicação objetiva**

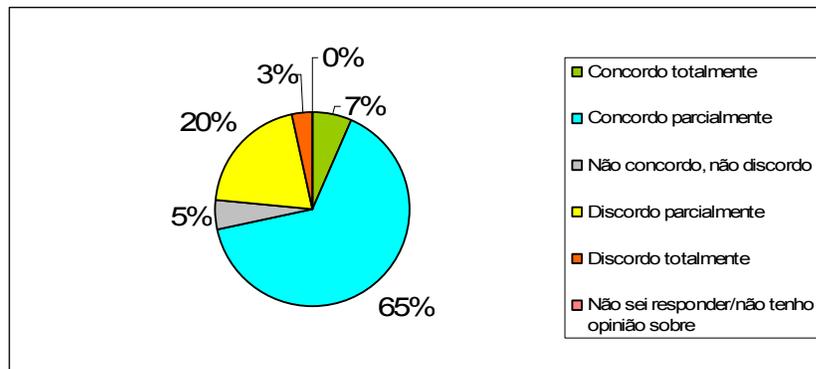
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao tempo e forma de recebimento das informações via comunicação interna, verifica-se no gráfico 7 que 51% dos pesquisados concordam parcialmente com a forma como a comunicação é disponibilizada na empresa. E para 7% (concordam totalmente) a comunicação flui dentro da empresa de forma hábil, clara e objetiva. Nota-se que a concordância, em geral, soma 58%.

Mesmo assim, os resultados apontam para possíveis melhorias neste sentido. Pois para 25% dos pesquisados (discordam parcialmente) e para 7% dos pesquisados (discordam totalmente) a comunicação não é tão efetiva. Isso pode estar relacionado ao fato de a comunicação interna não ser aberta na sua totalidade, pois, existem matérias de interesse apenas dos gestores, que por sua vez, na seqüência repassaram a seus funcionários.

Existe sim, uma hierarquia de informações estratégicas, que não está na pauta aberta de notícias, são planos de gestão, estratégias organizacionais que num primeiro momento concentra nos gestores (gerentes), dessa forma, a informação chega ao colaborador (assistente do CSO) em um prazo maior, colaborando para certa insatisfação do tempo para receber algumas notícias.

Ao promover a melhorias na agilidade, clareza e objetividade da comunicação interna, “a empresa apresenta uma resposta às necessidades dos clientes internos, segundo Bekin (2000), é onde reside a importância do endomarketing”.



**Gráfico 8: Satisfação com a comunicação interna**

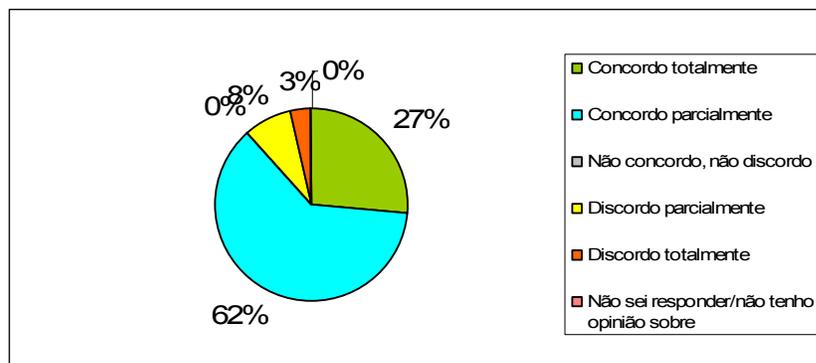
Fonte: elaborado pelo autor

De maneira geral, verifica-se que para 20% dos pesquisados existe espaço para melhorias na comunicação interna, já 5% mantiveram-se neutros, a insatisfação coube a 3% da amostra pesquisada.

Para 65% dos pesquisados (concordam parcialmente) e para 7% (concordam totalmente) a comunicação interna é satisfatória na empresa. As duas principais respostas somam 72%, percentual que aprova de forma geral toda a comunicação interna feita pela equipe de marketing (endomarketing) do Banco Crediart. O Banco Crediart oferece a seus colaboradores as ferramentas e formas do desenvolvimento profissional, estabelece no seu programa de gestão, a estratégia de endomarketing que é um “programa que administra um processo de crescimento e motivação dos colaboradores” (Bekin, 1995).

#### 4.4 O ENDOMARKETING E O SEU PAPEL NO FORTALECIMENTO DOS RELACIONAMENTOS E DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Verifica-se no gráfico 9, que para os pesquisados, 62%, concordam parcialmente e, 27%, concordam totalmente que a empresa apresenta canais de comunicação satisfatórios para troca de informações e comunicação interpessoal entre os colaboradores (a soma das duas opções mais votadas, representa 89% de concordância, com as opções de canais de comunicação interna oferecidos pela empresa). Canais e ferramentas de comunicação apresentados nos gráficos 4 e 5).

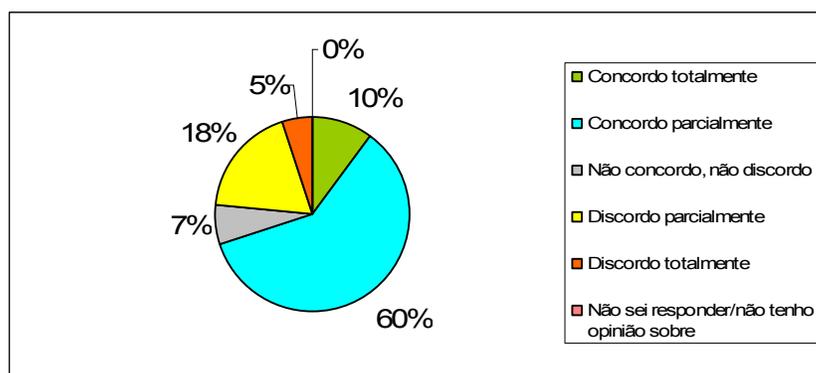


**Gráfico 9: Comunicação Interpessoal**

Fonte: elaborado pelo autor

Aqueles que discordam parcialmente ou totalmente representam respectivamente 8% e 3% da amostra, expressão desse público por melhoras nos canais de comunicação interna.

Ao avaliar a satisfação dos colaboradores com o impacto da troca de informações entre a empresa e seus funcionários e até mesmo entre colegas, é possível fazer a ligação com o nível de motivação e satisfação da equipe. “O estudo do relacionamento interpessoal serve para avaliar as relações pessoais entre os colaboradores nos diversos níveis hierárquicos e a existência e intensidade de conflitos interpessoais” (Luz, 2003).



**Gráfico 10: Gestão da Comunicação Interna**

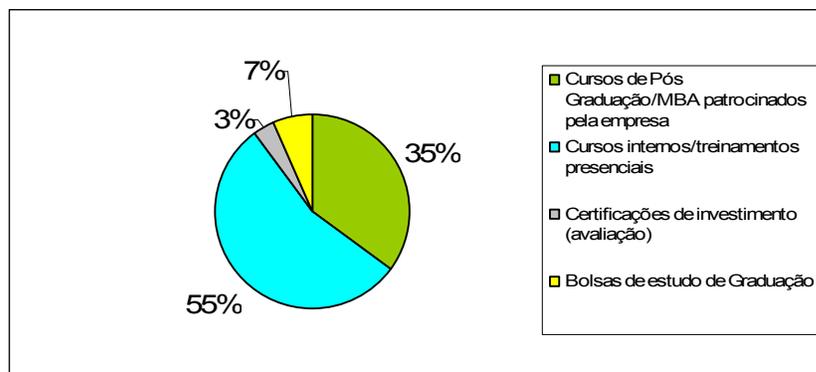
Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 10, que 60% dos pesquisados concordam parcialmente com o bom clima organizacional. Considerando a resposta concordo totalmente com

10% das escolhas e o resultado do concordo parcialmente o índice chega a 70% do bom clima organizacional no setor, porém, para 23% dos pesquisados (discordo parcialmente 18% e discordo totalmente 5%) existe possibilidade de melhoras, segundo resultados apurados, como por exemplo: maior freqüência de reuniões para passar assuntos da administração interna do Setor.

Outro fator responsável pela motivação com o trabalho e na satisfação dos colaboradores diz respeito à valorização e investimentos na formação do colaborador. O banco Crediart pauta suas condutas de relacionamento considerando “a relação empresa/funcionário com valorização, existe uma consciência na empresa de que o ser humano é o fator principal do processo produtivo” (Cerqueira, 2002), tendo em vista o investimento constante em cursos e aperfeiçoamento dos funcionários (investimento nas pessoas).

Todo colaborador tem um currículo funcional, onde todos os cursos realizados, formação (Graduação, Pós Graduação), cursos a distância, presencial, somam pontos que serão avaliados para futuras concorrências internas no banco.



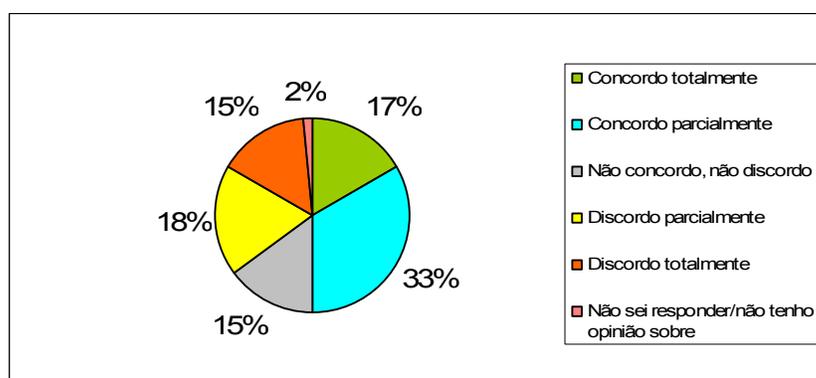
**Gráfico 11: Formas de aperfeiçoamento profissional**

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 11, que os cursos internos/treinamentos presenciais é a opção mais importante para 55% dos colaboradores do setor de investimentos de longo prazo do Departamento CSO, seguida com 35% dos cursos de Pós-Graduação/MBA patrocinados pela empresa, respectivamente Bolsas de Graduação e Certificação interna de conhecimento com 7% e 3%. Os colaboradores valorizam os cursos internos, seja a distancia no ambiente Internet (Universidade Corporativa – gráfico 5) seja, presencial. As duas formas colaboram com a formação e

desenvolvimento profissional do funcionário. Existem 35% dos pesquisados, expressiva parcela que valorizam os cursos de Pós Graduação/MBA patrocinados pelo Banco. Para 7% dos pesquisados, a graduação é a forma mais importante para aperfeiçoamento profissional.

A empresa incentiva a realização de cursos, desenvolvendo a “atitude, integração, são formas de alcançar os resultados esperados, de forma que, os processos são realizados com maior competência, gerando crescimento da empresa e do colaborador” (Bekin 2000).



**Gráfico 12: Incentivo para cursos**

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 12, que para 33% dos pesquisados (concordam parcialmente) e para 17% (concordam totalmente) a realização dos cursos é incentivada na Instituição. Dentro do Banco Crediart, existe uma lista de cursos, com temas econômicos, financeiros, administrativos, diversas fontes de conhecimento para desenvolvimento do profissional.

Existem os cursos livres na Internet (Universidade Corporativa – acesso exclusivo para funcionários), Intranet (Wiki, Sinapse – cursos rápidos), porém, cursos presenciais, tem uma série de pré requisitos para acontecerem, por exemplo: Educador (membro do quadro do banco – tem suas funções), existe colegas do Interior interessados em determinado curso que devem fazer o deslocamento; para organizar toda essa mecânica, o banco estipula 40 horas/ano de cursos presenciais para cada funcionário (todos devem fazer essa carga – esta no acordo de equipe, e faz parte do planejamento de desenvolvimentos dos colaboradores), desta forma, todos realizam cursos presenciais, porém, sua demanda é grande, por sua

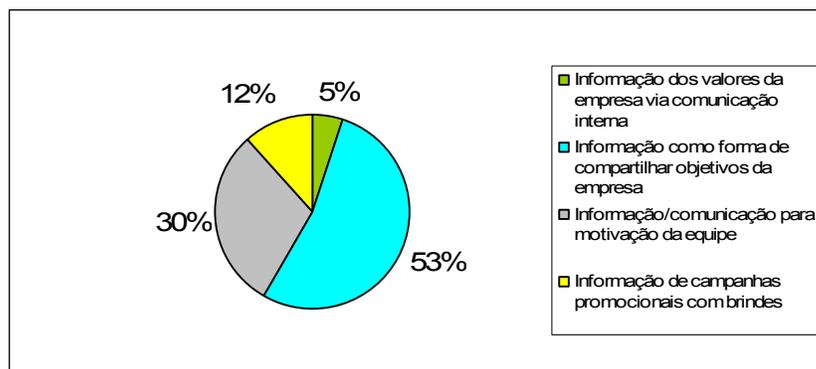
complexidade e relevância técnica, como também, pontuação para currículo funcional (alguns cargos no banco exigem certos cursos como pré requisito).

Observa-se no resultado da pesquisa que existe um espaço para mais cursos, 18% dos pesquisados (discordo parcialmente) e 15% dos pesquisados (discordam totalmente) o incentivo pode ser maior (a estratégia da organização para atender a demanda de cursos para 30 mil funcionários restringe a expectativa de alguns colaboradores).

Os cursos são ofertados para o crescimento e desenvolvimento do conhecimento do colaborador “a empresa planeja seu progresso, considerando o comprometimento do público interno nas causas e metas da empresa” (Bekin, 1995).

#### 4.5 O EFETIVO PAPEL DO ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO

Por fim, os respondentes foram questionados sobre a real importância e o papel do sistema de endomarketing dentro da empresa. Verifica-se no gráfico 13, que para 53% dos pesquisados a finalidade mais importante do endomarketing na empresa é informação como forma de compartilhar objetivos da empresa – recentemente, o banco fez um comunicado aos clientes internos (funcionários) – antes de enviar ao mercado essa informação – que estava comprando um banco no USA e outro na Argentina (parte da estratégia de expansão internacional do banco).



**Gráfico 13: Endomarketing na empresa**

Fonte: elaborado pelo autor

A empresa articula através do programa de endomarketing ações para elucidar os objetivos da empresa, formar e informar os profissionais nos diversos canais de comunicação interna, com “objetivo de tornar as pessoas mais criativas, felizes, capazes de surpreender, gerar resultados para a empresa” (Brum, 2000).

Para 30% dos colaboradores o mais importante da estratégia de endomarketing são as informações e as comunicações voltadas para motivação da equipe (marketing interno). Para 12% dos pesquisados, as campanhas internas promovidas pela equipe de endomarketing, são muito importante. As campanhas estimulam e são salutareis para aprendizado e entretenimento dos colaboradores (existe o compromisso com os objetivos da empresa), como podemos exemplificar, na campanha da Copa do Mundo de 2010, os funcionários, respondiam um QUIZ, com perguntas sobre o marketing esportivo do Banco, faziam uma sugestão do campeão da Copa do Mundo e automaticamente ganhavam uma mini bola oficial Adidas da Copa 2010. A equipe de endomarketing destacou, fortaleceu os conceitos do marketing esportivo do banco (é patrocinador de várias modalidades esportivas), conseguiu passar o conhecimento e envolver os funcionários (brasileiros, apaixonados por futebol) em uma campanha onde todos vencem.

Para 5% dos pesquisados, as informações dos valores da empresa são a opção mais relevante/importante da missão da equipe de endomarketing do Banco Crediart.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia organizacional considera a importância da comunicação interna como uma forma de desenvolver o relacionamento com o cliente interno (colaboradores) através da equipe de endomarketing, desenvolvendo na comunicação interna, as formas e canais utilizados pela empresa para apresentar seus objetivos, valores, produtos e serviços bancários.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a satisfação e motivação da equipe com a comunicação interna no Banco Crediart. O estudo buscou identificar como é visto os canais de comunicação interna, os programas e ferramentas oferecidos pela empresa para comunicação. Foi avaliado o grau de satisfação da equipe com a comunicação interna desenvolvida pela empresa.

Há grande satisfação com a comunicação interna, como demonstrada o gráfico 8. A avaliação do nível de comunicação interna, sua forma de gestão é muito importante para o relacionamento da empresa com o funcionário, no que tange os resultados para empresa (equipe bem informada, motivada) e o desenvolvimento profissional. Conforme gráfico 11, a equipe está atenta ao desenvolvimento profissional, com destaque para os cursos internos presenciais e os cursos de Pós Graduação/MBA patrocinados pelo Banco.

Os cursos de MBA são vistos positivamente pelos colaboradores, a procura pelos cursos é maior que a oferta de Bolsas oferecidas pelo banco, desta forma, provas internas, selecionam os colaboradores escolhidos para realizarem a Pós/MBA patrocinados pelo banco. A sugestão seria o Banco Crediart aumentar o número de bolsas de Pós/MBA, a fim de atender maior parcela da demanda dos funcionários por essa especialização.

Resultado do interesse pelos cursos internos, Pós/MBA é que 90% dos pesquisados estão interessados em cursos de aperfeiçoamento profissional (desenvolvimento profissional), seja, através de cursos/treinamentos oferecidos pela empresa e/ou a Pós Graduação/MBA patrocinados pelo Banco (foram os dois itens mais votados na pesquisa, demonstrados no gráfico 11).

O cliente interno tem grande expectativa por desenvolvimento profissional, como ficou evidenciado no gráfico 11. Para assumir maior responsabilidade, concorrer a novos cargos, a empresa exige maior preparação. O treinamento, a

especialização são as formas utilizadas pela empresa para preparar o profissional, que por sua vez, obtém o conhecimento e as habilidades necessárias para responder as expectativas da empresa em eventual mudança de cargo.

O nível de motivação dos colaboradores no trabalho está diretamente relacionado com a satisfação com a comunicação interna. Os diversos canais apresentados pela empresa, permitem um fluxo rápido de comunicação pessoal, como demonstrado no gráfico 4, proporciona proximidade para relacionamento interpessoal (amizade), eficiência no relacionamento profissional (bom clima organizacional), pois, quanto mais informada for uma equipe, mais preparada para obter os resultados esperados pela empresa (a equipe de endomarketing, compartilha nos canais de comunicação os objetivos da empresa).

A comunicação também é utilizada para feedback positivo do gerente. Uma mensagem instantânea, por exemplo, do gerente para equipe via MSN corporativo sobre uma nova mudança nos normativos internos para concessão de crédito (o cliente interno recebe a informação, estuda imediatamente os normativos alterados e presta o serviço de forma eficaz, pois, conduz seu trabalho dentro dos normativos vigentes/atualizados – evita erros, que seriam desmotivadores).

Conclui-se que os resultados apresentados na pesquisa confirmam a qualidade da comunicação interna produzida pela empresa. A comunicação interna na sua estratégia de endomarketing está sendo atendida, existe satisfação dos colaboradores com a comunicação interna da empresa. Mesmo assim, é preciso que a empresa esteja sempre atenta às demandas dos clientes internos, que podem mudar ao longo do tempo.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As contribuições da presente pesquisa devem ser ponderadas tendo em vista as restrições que a cercam. Primeiramente, o fato de terem sido entrevistados funcionários apenas do setor de do CSO não permitem a inferência dos resultados para todo o Banco Crediart, mas apenas para a população específica analisada pelo trabalho. Ainda, imagina-se que o preenchimento individual por parte dos respondentes (sem auxílio presencial de entrevistador) do questionário pode ter

gerado algum tipo de dúvida ao longo da aplicação que não pode ser solucionado da melhor forma possível, obedecendo aos critérios de validação da coleta pelo pesquisador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing: Um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin.** São Paulo: Makron Books, 1995.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre marketing interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** Schutz: São Paulo, 1995.

FREITAS, Henrique et al. **O método de Pesquisa Survey.** São Paulo: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORTON R. Thomas e REID C. Peter. **Endomarketing: Empresários versus Executivos.** São Paulo: Makron Books, 1993.

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

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LUZ, R.S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

## **ANEXO A – QUESTIONÁRIO**

### **Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - MBA em Gestão de Negócios Financeiros - UFRGS**

Solicito que o questionário seja respondido. Você levará entre 5 a 10 minutos para responder. As respostas serão utilizadas para fins acadêmicos. Desde já agradeço a cooperação.

Atenciosamente, Emerson Rizzi

#### **DADOS PESSOAIS**

IDADE

de 18 a 30 anos       de 31 a 45 anos       acima de 45 anos

GÊNERO

Fem       Masc

ESCOLARIDADE

- Ensino médio  
 Ensino superior  
 Pós Graduação/MBA  
 Mestrado/Doutorado

#### **QUANTO AO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

Para cada uma das afirmações descritas, assinale a que melhor se aplica a empresa:

1. Dos canais de comunicação existentes na empresa, qual você prefere para comunicar-se?

- e-mail
- MSN corporativo na Intranet
- telefone
- face a face
- reuniões

2. Na sua opinião, quais canais de comunicação interna, são mais eficientes para transmissão do conhecimento da empresa (organizacional) - indique duas opções.

- Agência de Notícias na Intranet
- Cursos no Ambiente Sinapse
- WIKI da empresa
- Universidade Corporativa
- Inteligência Competitiva – site
- TV Corporativa

3. O seu interesse por informações da empresa (pauta de interesse) esta mais no canal de notícias:

- Do setor
- Regional
- Nacional
- Todos os canais

4. Você avalia que os canais de comunicação disponíveis na empresa são satisfatórios para divulgação de informações e comunicação interpessoal (entre colegas).

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo

- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei responder / não tenho opinião sobre

5. O nível de comunicação interna (Gestão de comunicação interna) é satisfatório para o bom clima organizacional?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei responder / não tenho opinião sobre

6. A comunicação corporativa é recebida em tempo hábil, de forma clara e objetiva.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei responder / não tenho opinião sobre

7. A Instituição oferece cursos/treinamentos para desenvolvimento profissional, qual na sua opinião é a mais importante para aperfeiçoamento profissional

- Cursos de Pós Graduação/MBA patrocinados pela empresa
- Cursos Internos/Treinamentos presenciais
- Certificações de investimento (avaliação)
- Bolsas de estudo de Graduação

8. Você recebe incentivo para cursos de aperfeiçoamento profissional.

- Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei responder / não tenho opinião sobre

9. Dentro do setor de Marketing existe uma equipe de endomarketing, que trabalha a comunicação estruturada e integrada de ações de divulgação, promoção e comunicação interna – marketing interno. Qual finalidade do endomarketing você acha mais importante:

- Informação dos valores da empresa via comunicação interna
- Informação como forma de compartilhar objetivos da empresa
- Informação/comunicação para motivação da equipe
- Informação de campanhas promocionais com brindes

10. Estou satisfeito de forma geral com a comunicação interna da empresa, sua forma de expressão, divulgação nos diversos canais.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei responder / não tenho opinião sobre