

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

Leidiane de Pellegrin Barzotto

**A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA OS  
FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA NO BANCO X**

Porto Alegre

2011

Leidiane de Pellegrin Barzotto

**A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA OS  
FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA NO BANCO X**

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. Fernando Bins Luce  
Tutora-orientadora: Msc. Cristine Schweig

Porto Alegre

2011

Leidiane de Pellegrin Barzotto

**A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA OS  
FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA NO BANCO X**

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

Aprovado em dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

## **RESUMO**

Os últimos avanços sociais, tecnológicos e organizacionais proporcionaram as empresas uma vasta quantidade de informações corporativas que devem ser repassadas aos funcionários. Estes devem ser o foco principal dos canais internos de comunicação, visto que devem sentir-se parte principal e destino de todas as informações. São investidos muitos recursos para disponibilizar aos funcionários as informações que as empresas julgam ser fundamentais. Deste modo, será realizado um trabalho de estudo de caso com abordagem qualitativa, visando conhecer a percepção dos funcionários da Agência Alfa do Banco X, sobre a utilização dos canais internos de comunicação como fator auxiliar no processo de gestão. O trabalho terá como objetivo conhecer a percepção dos funcionários da agência, através de aplicação de questionários, identificando possíveis desvios na utilização dos canais de comunicação internos, bem como conhecer se estes estão sendo úteis no processo de gestão da Agência e do Banco.

**Palavras-chave: Canais de Comunicação. Informação. Percepção.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 .....	30
----------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Forma de comunicação mais eficiente e objetiva.....	37
Gráfico 2 – Frequência de acesso a Intranet.....	38
Gráfico 3 – Facilidade para navegar pela Intranet.....	38
Gráfico 4 – Satisfação com a Intranet.....	39
Gráfico 5 – Frequência de acesso ao e-mail corporativo.....	41
Gráfico 6 – Satisfação com as mensagens instantâneas.....	41
Gráfico 7 – Acessibilidade das ferramentas corporativas.....	43
Gráfico 8 – Problema de acesso aos canais internos.....	43
Gráfico 9 – Assertividade da comunicação interna.....	45
Gráfico 10 – Utilidade da comunicação interna.....	46
Gráfico 11– O Banco é uma boa empresa para trabalhar.....	47
Gráfico 12 – Satisfação com o Banco.....	48
Gráfico 13 – Motivo para permanecer no Banco.a.....	48
Gráfico 14 – Ética no Banco.....	49
Gráfico 15 – Obrigações legais do Banco.....	50
Gráfico 16 – Remuneração do setor bancário.....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>16</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 ENDOMARKETING .....	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	22
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	26
3.2 COLETA DE DADOS.....	27
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	27
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 A ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO X..	28
4.2 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA DO BANCO X.....	30
4.3 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO X SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA.....	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	54

REFERÊNCIAS.....	55
<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Os canais internos de comunicação de uma empresa têm como objetivo atingir o maior número possível de funcionários. Não existe processo de comunicação interno que seja eficiente se houver indiferença das pessoas a quem se destinam as informações. O funcionário é o cliente interno da empresa, e é a ele que toda informação é direcionada objetivando a transmissão do conhecimento.

As empresas dispõem de recursos e conhecimento para trabalhar as informações para os variados grupos e gêneros existentes dentro das empresas, sendo de conhecimento dos gestores que a comunicação não deve ser um processo excludente. Sabe-se a importância de valorizar o público interno e dirigir a ele qualquer inovação ou alteração nos processos organizacionais.

Através da comunicação interna é possível interligar os vários níveis de hierarquia das empresas, lembrando que a comunicação interna não deve ser somente de cima para baixo, mas também de baixo para cima. Não adianta ter excelentes canais de comunicação internos de cima para baixo, se o “chão de fábrica” não tem oportunidade de expor suas idéias e sugestões. Ainda, a comunicação interna abrange indiretamente os familiares dos funcionários, transmitindo a eles ações da empresa, sua visão, missão e sua conduta para com os clientes internos.

A concorrência que envolve o setor bancário não permite que grandes Bancos incorram em falhas de comunicação e em processos de comunicação. A imagem do Banco deve ser séria, transmitindo confiança e seriedade aos clientes. Tudo isso, iniciando com o cliente interno, o interlocutor entre empresa e cliente.

Este trabalho foi desenvolvido na Agência Alfa, com o objetivo de mensurar a percepção dos clientes internos quanto à imagem que possuem do Banco X, a importância que os canais internos de comunicação possuem, e como estes auxiliam a Agência nos processos de gestão.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Banco X foi fundado em 12 de outubro de 1808, através de um alvará, por D. João VI na cidade do Rio de Janeiro. Na época da fundação, além de ser fonte de recursos para manter a corte, financiava construções públicas e era de fundamental importância para viabilizar as transações comerciais entre Brasil e os países amigos. O Banco X foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade, mantendo sempre seu comprometimento com a função social do País. Sua missão é: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável no Brasil e cumprir sua função pública com eficiência”.

Os Valores do Banco são:

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Proatividade na gestão de riscos
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

Em relação ao Estatuto Social, o Banco enuncia no Capítulo I, em seu Art. 1º, que:

“O Banco X, pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizado sob a forma de banco múltiplo”.

No Capítulo II, Art. 2º, em relação ao Objeto Social, informa que:

“O Banco tem por objeto a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional”.

No tocante a Relação com a União, no Capítulo II, Art. 5º, o Banco dispõe que:

“O Banco contratará, na forma da lei, diretamente com a União ou com a sua interveniência:

- I - a execução dos encargos e serviços pertinentes à função de agente financeiro do Tesouro Nacional e às demais funções que lhe forem atribuídas por lei;
- II – a realização de financiamentos de interesse governamental e a execução de programas oficiais mediante aplicação de recursos da União ou de fundos de qualquer natureza;
- III – a concessão de garantia em favor da União.

#### Seção III – Relações com o Banco Central do Brasil

Em consonância com a prática de bons princípios de responsabilidade ambiental, em 15.07.2003 o Conselho Diretor divulgou a Carta de Princípios do Banco, onde o Banco se compromete a:

1. Atuar em consonância com Valores Universais, tais como: Direitos Humanos, Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Princípios sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.
2. Reconhecer que todos os seres são interligados e toda forma de vida é importante.
3. Repelir preconceitos e discriminações de gênero, orientação sexual, etnia, raça, credo ou de qualquer espécie.
4. Fortalecer a visão da Responsabilidade Socioambiental como investimento permanente e necessário para o futuro da humanidade.

5. Perceber e valer-se da posição estratégica da corporação, nas relações com o Governo, o Mercado e a Sociedade Civil, para adotar modelo próprio de gestão da Responsabilidade Socioambiental à altura da corporação e dos desafios do Brasil contemporâneo.
6. Ter a transparência, a ética e o respeito ao meio ambiente como balizadores das práticas administrativas e negociais da Empresa.
7. Pautar relacionamentos com terceiros a partir de critérios que observem os princípios de responsabilidade socioambiental e promovam o desenvolvimento econômico e social.
8. Estimular, difundir e implementar práticas de desenvolvimento sustentável.
9. Enxergar clientes e potenciais clientes, antes de tudo, como cidadãos.
10. Estabelecer e difundir boas práticas de governança corporativa, preservando os compromissos com acionistas e investidores.
11. Contribuir para que o potencial intelectual, profissional, artístico, ético e espiritual dos funcionários e colaboradores possa ser aproveitado, em sua plenitude, pela sociedade.
12. Fundamentar o relacionamento com os funcionários e colaboradores na ética e no respeito.
13. Contribuir para a universalização dos direitos sociais e da cidadania.
14. Contribuir para a inclusão de pessoas com deficiência.

O Banco X é integrante do Sistema Financeiro Nacional, que tem como principal função possibilitar a transferência de recursos entre poupadores e investidores. O Banco é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e social do país, contribuindo para impulsionar a economia e o desenvolvimento. No ano de 2006, atingiu o mais alto padrão de Governança Corporativa ao aderir ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). A adesão ao Novo Mercado ressalta o compromisso do Banco X com a transparência dos atos de gestão e com o tratamento igualitário de seus acionistas.

O Banco tem suas ações embasadas em princípios amplamente divulgados e em consonância com os objetivos sociais, que tem por base uma relação ética com Clientes, Funcionários e Colaboradores, Fornecedores, Acionistas, Investidores e Credores, Parceiros, Concorrentes, Governo, Comunidade e Órgãos Reguladores. Em seu Código de Ética, o Banco destaca os seguintes itens na relação com Funcionários e Colaboradores:

- Zelamos pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e pela cordialidade.
- Repudiamos condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza.
- Respeitamos a liberdade de associação sindical e buscamos conciliar os interesses da Empresa com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas de forma transparente, tendo a negociação como prática permanente.
- Zelamos pela segurança no ambiente de trabalho e asseguramos aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.
- Asseguramos a cada funcionário o acesso às informações pertinentes à sua privacidade, bem como o sigilo destas informações, ressalvados os casos previstos em lei.
- Orientamos decisões relativas à retribuição, reconhecimento e ascensão profissional por critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado.
- Adotamos os princípios de aprendizado contínuo e investimos em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional.
- Mantemos contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde.
- Reconhecemos, aceitamos e valorizamos a diversidade do conjunto de pessoas que compõem o Conglomerado.

- Zelamos pela melhoria dos processos de comunicação interna, no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas.
- Apoiamos iniciativas que resultem em benefícios e melhoria da qualidade de vida e da saúde do funcionário e de seus familiares.
- Repudiamos práticas ilícitas, como suborno, extorsão, corrupção, propina, em todas as suas formas.
- Orientamos os profissionais contratados a pautarem seus comportamentos pelos princípios éticos do Banco X.

Com relação à postura socioambiental do Banco, é importante ressaltar que o Banco tem como premissa conciliar o atendimento dos interesses dos acionistas com o desenvolvimento de negócios social e ecologicamente sustentáveis.

No tocante a relação do Banco com o Governo, a parceria na implementação de políticas, projetos e programas socioeconômicos, voltados ao desenvolvimento sustentável do País é um dos pilares que dá sustentação a função pública do Banco, independente da convicção ideológica.

Em relação a sua Visão de Futuro, o Banco se propõe: “Seremos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental”.

## **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O aumento da competitividade no setor financeiro exige uma maior sinergia na postura dos bancos, objetivando ampliar as suas relações negociais e sociais, exigindo também uma mudança de comportamento em relação aos stakeholders. Para isso, é necessária uma postura ética e focada na obtenção de resultados satisfatórios, reposicionando constantemente seus objetivos, com a intenção de acompanhar o ritmo de mudanças do setor.

O Banco X prima pela qualidade do atendimento, procurando fidelizar e rentabilizar a base de clientes. Nesse sentido, um processo de endomarketing bem

direcionado pela administração do Banco, contribuirá no relacionamento entre clientes e funcionários, possibilitando melhor desempenho para o Banco na obtenção dos resultados esperados.

O Banco X tem agências na maior parte das cidades do Brasil, algumas agências inclusive no exterior. Todas as decisões, sejam administrativas ou estratégicas, são tomadas pela Diretoria do Banco em Brasília, fazendo-se necessária uma uniformidade das informações repassadas aos funcionários. Faz-se necessário que todos tenham acesso a mesma informação, pelo mesmo canal corporativo, na busca de uma disseminação equânime das propostas corporativas.

É importante ressaltar, que o processo de comunicação interno não deve ser uma ferramenta utilizada somente por necessidade de divulgação de fatos relevantes das empresas, e sim utilizada sempre, de maneira que todos criem o hábito de acessar as mensagens corporativas. Os recursos tecnológicos devem ser utilizados por todos os funcionários, pois o investimento dos Bancos em canais de comunicação on-line não tem como ser mensurado, mas são bastantes expressivos e necessários na atual concorrência do mercado.

É necessário conhecer se todo o investimento do Banco X em canais e processos de comunicação está sendo assimilados pelos funcionários, se estão servindo como ferramenta de trabalho e ajuda no auto-desenvolvimento de suas atividades. É sabido que o público interno de uma empresa é a porta da frente da empresa, pois são os funcionários que transmitem aos clientes entusiasmo, dedicação, motivação, além de demonstrar aos stakeholders a verdadeira imagem do Banco.

Após o acima descrito, o problema de pesquisa apresentado é: qual a importância do endomarketing no Banco X? O trabalho procura conhecer a percepção dos funcionários através da coleta de informação junto aos funcionários da Agência Alfa. O conhecimento da percepção de um grupo de funcionários é importante, pois sintetiza o pensamento acerca da imagem do Banco, dos canais de comunicação e da relação institucional do Banco com os clientes.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Compreender a avaliação dos funcionários da Agência Alfa do Banco X sobre a utilização do endomarketing como ferramenta de comunicação da empresa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Entender como os canais internos de comunicação interferem no desempenho das atividades diárias dos funcionários.
- b) Avaliar o grau de satisfação dos funcionários com a utilização dos canais de comunicação interna da empresa.
- c) Identificar as principais causas dos casos de inacessibilidade aos canais de comunicação interna.
- d) Conhecer a percepção dos funcionários da Agência Alfa sobre a imagem que possuem do Banco X.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

O Banco X utiliza várias ferramentas de comunicação para demonstrar ao seu público interno quanto cada pessoa é importante no processo de gestão. Todos devem conhecer as políticas e objetivos propostos e fazer o possível para contribuir nos variados processos desenvolvidos.

Segundo Chiavenato (2010, p. 502):

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informações e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir as suas responsabilidades através da disseminação da informação



Brum (2010, p. 101) afirma ainda que “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem empregados motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos”.

É notório que tempo e recursos são necessários para criar canais de comunicação visando integrar as pessoas com a empresa. Portanto, a empresa precisa conhecer a percepção dos funcionários quanto aos canais utilizados para esse processo, identificando possíveis falhas e desvios, ou até mesmo a restrição ao acesso a algum canal.

Johann (2004, p. 76) ressalta que:

A comunicação – seja ela de caráter interpessoal ou organizacional – é um dos mais importantes vetores de propagação/sedimentação da cultura porque abarca toda sorte de mensagens trocadas entre pessoas e grupos, independentemente da linguagem ou do código escolhido, do tipo de canal usado, de o conteúdo ter origem formal ou informal ou de obedecer a um sentido ascendente ou descendente na estrutura hierárquica da empresa.

Processos de comunicação transparentes e através de canais direto ao beneficiário da informação são determinantes para que se obtenha uma comunicação saudável e coerente com a mensagem transmitida.

Sobre endomarketing, Brum (2010, p. 21) afirma:

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Brum (2010, p. 140) afirma ainda que “para entender a informação como um dos principais fatores de motivação, basta lembrar que ninguém luta por uma meta sem saber que ela existe”.

Há por parte do pesquisador e até mesmo do Banco, uma necessidade de obter respostas sobre o tema em estudo. O trabalho permitirá conhecer mais detalhadamente a percepção do cliente interno sobre o tema e, como o endomarketing contribui para que a empresa alcance seus resultados. É sabido que somente através de funcionários motivados e integrados com a empresa, os objetivos serão atingidos. De nada adianta excelentes canais de comunicação internos, se a mensagem não é percebida pelos funcionários como a empresa espera.

O Banco X somente manterá seus lucros em ascensão se tiver o comprometimento de todos os funcionários, independente de cargo ou função. Para isso, conhecer a funcionalidade e compreensão do endomarketing, através do ponto de vista do beneficiário da informação, é de grande valia para o Banco.

Diante do acima exposto, fica evidente a necessidade de conhecer a percepção dos usuários dos canais de comunicação e como a utilização dessas informações contribui para o Banco atingir seus objetivos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As empresas estão em constante atualização de suas estratégias de gestão e os funcionários são o ponto de partida para qualquer mudança de rumo que a empresa tome. Todas as ações para alcançar um objetivo passam pelo engajamento do corpo funcional, dependendo dele o sucesso ou não de um objetivo proposto pela empresa.

A concorrência em que o setor bancário está inserido, propicia a implementação de ações rápidas e efetivas, e variados são os canais utilizados para transmitir com rapidez e eficiência os novos rumos a serem seguidos.

Sendo assim, faz-se necessário que os canais de comunicação entre os gestores e os funcionários sejam ágeis e precisos, buscando aproximar o engajamento dos funcionários com os objetivos e desafios propostos pelas empresas. Todos os investimentos em canais de comunicação buscam o comprometimento, a participação e o engajamento dos funcionários com os objetivos propostos pelas empresas. É importante acrescentar que a comunicação interna auxilia na melhoria do clima organizacional.

Por isso, segue abaixo uma breve revisão da literatura que versa sobre essa temática a fim de embasar teoricamente a presente proposta de monografia e a futura aplicação do trabalho.

## 2.1 ENDOMARKETING

O endomarketing deve ser utilizado como ferramenta para solucionar os conflitos existentes, além de ser fundamental para aprimorar a cultura da organização. Busca-se com essas ações estabelecer entre empresa e funcionários uma relação duradoura, saudável, produtiva e afetiva.

A comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa. Esse é um dos papéis do endomarketing, visto que muitas pessoas não conhecem com profundidade a empresa para a qual trabalham. E o cliente interno é o primeiro mercado para o qual uma empresa deve ofertar seus produtos e idéias, visto que essas ações refletem no relacionamento com o cliente externo (BRUM, 2010, p. 41).

Endomarketing, para Cerqueira (1994, p. 51), são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.

Cerqueira (1994, p 52) ainda diz que “o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

O Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização (BEKIN, 2004, p. 3).

Observa-se que os autores têm o mesmo sentido de pensamento ao relacionar o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. E é nesse contexto que se deve trabalhar para que as pessoas sintam-se motivadas e comprometidas. Não há melhor sinalizador da integração das pessoas com a organização, do que funcionários alinhados com a missão e objetivos propostos, visto que depende do quadro funcional o cumprimento das metas estabelecidas e buscadas pelas empresas.

Segundo Johann (2004, p. 77):

As ações de endomarketing permitem a revitalização e o fortalecimento do núcleo da cultura da organização e, ao mesmo tempo, prestam-se à contínua reavaliação qualitativa dos valores adjacentes, por meio da adesão das pessoas às mudanças. Para esse fim, o endomarketing pode – e deve – ser combinado com outras formas de comunicação e de interação com o público interno, como treinamento, palestras e cerimônias em geral.

Para Saul Bekin (2000), citado por Brum (2010, p. 21):

O endomarketing tem como objetivo realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna.

Um cliente interno bem preparado e informado torna-se um difusor dos ideais organizacionais e mais participativo na busca dos resultados esperados pela empresa. Esse comprometimento é um dos fatores diferenciais do atendimento ao cliente externo, podendo superar as expectativas dos clientes, contribuindo para a satisfação e fidelização do cliente. O que em muitos casos, gera o efeito multiplicador, passando a informação de cliente para cliente.

Bekin (2004, p. 8) considera ainda que:

Mais de 55 por cento do PIB brasileiro vem do setor de serviços. Pois bem, o Endomarketing é parte importante do novo cenário. Estamos falando de uma nova dinâmica de mercado, de competição cada vez mais intensa pela renda da população, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência e eficácia no marketing. Esses são requisitos básicos para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento.

Johann (2004, p. 79) considera ainda que “o endomarketing deve estar vinculado a um projeto maior de comunicação integrada com os diferentes públicos – clientes, acionistas, público interno, comunidade -, porém atendendo objetivos diretamente relacionados à gestão da cultura.

É necessário que toda informação seja verdadeira, coerente, clara e lógica, e que os funcionários sejam os primeiros a serem comunicados, ao invés de serem informados de campanhas da empresa por mídias externas a empresa.

Bekin (2004, pg. 49) destaca que:

Se o marketing visa a construir relacionamentos com o público externo da organização, seus stakeholders, o Endomarketing visa a estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a essa lealdade é os funcionários conhecerem tão bem quanto possível os objetivos da organização, com o detalhe adicional – mas não menos importante – de que esses objetivos estejam harmonizados com os de cada pessoa.

O público interno deve sentir-se valorizado pela empresa, tendo enaltecidas suas qualidades e sua importância dentro do contexto corporativo. O comprometimento interno passa por relacionamentos corporativos saudáveis e estimulantes para o funcionário, permitindo que sejam almejadas possibilidades de crescimento interno, além da parceria que se cria quando se tem um clima bom e saudável no trabalho.

Bekin (2004, p. 49) ressalta ainda destaca que

A função do Endomarketing é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores. Aquele cliente que compra, que justifica a existência da empresa, passa a ser uma figura mais ilustrativa para a organização internamente, de tal forma que os departamentos administrativos, as áreas de suporte e de apoio entendam que eles também têm clientes.

No atual contexto econômico, com alta competitividade das empresas, apresentando cenários econômicos em constante mutação, é de grande valia que as empresas apresentem diferencial competitivo. E o endomarketing é um dos instrumentos que poderá colaborar para que a empresa consiga atingir o diferencial. São os trabalhadores, através de boa integração com os objetivos da empresa que irão colocar em prática novos valores sociais, tão esperados pelos stakeholders. É utilizando-se do endomarketing que as empresas apresentaram suas capacidades de adaptação aos novos desafios apresentados pelo mercado.

Todas as ações em prol da empresa que visem melhorar os processos internos dependem também de uma cultura organizacional adequada com as práticas do mercado. Para isso, é fundamental que a empresa tenha uma cultura forte, clara e objetiva, que norteie a conduta do quadro de funcionários.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas necessitam de funcionários que sejam parceiros, detentores de habilidades e conhecimentos diferenciados do mercado. É necessária inteligência para obter diferenciais competitivos, através da utilização dos conhecimentos empíricos e também da absorção dos ideais organizacionais.

A cultura corporativa, quando bem trabalhada – ou gerenciada -, oferece um sentido de *pertencência* às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras. Não há lugar para o vazio, para o tédio e para a desesperança. (JOHANN, 2004, p. 2).

Os Bancos são empresas prestadoras de serviços, e como as demais empresas prestadoras de serviços, suscetível a reclamações. Nesse aspecto Bekin (2004, p. 137) escreve que:

A cultura de serviços, como a cultura em si, não se altera substancialmente. Trata-se de um conjunto de crenças que dá significado e é seguido por todos como um imperativo organizacional. A cultura de serviços também é uma crença da organização na qual são valorizados os bons serviços e na qual fornecer bons serviços entre clientes e fornecedores interdepartamentais, bem como para clientes externos, é considerado uma coisa natural, a ser seguida por todos.

Os conceitos de cultura corporativa e cultura de serviços praticamente se confundem, apenas alguns nomes são substituídos. É evidente a importância da cultura nas empresas, mais especificamente no setor bancário. A qualidade do serviço prestado

reflete o pensamento da empresa e contribui para o desempenho futuro, visto que o cliente bem atendido colabora para a continuidade dos negócios e para a ampliação dos mesmos.

Para Johann (2004, p. 143) “assim como a cultura de uma empresa pode alavancar seus negócios, quando deteriorada pode também contaminar a imagem e a própria marca da organização”.

As empresas que gerem adequadamente sua cultura organizacional também têm consciência de que a imagem corporativa se expressa pela maneira de ser e de agir de seus funcionários. A instituição de padrões comportamentais muitas vezes envolve aspectos básicos na postura e na apresentação dos funcionários e geral. (JOHANN, 2004, p. 163).

Johann (2004, p. 84) afirma ainda que:

Um dos grandes desafios da gestão da cultura organizacional, enfocando os clientes internos e externos, é fazer com que alguns aspectos básicos da postura pessoal dos colaboradores de uma empresa venham a refletir e a expressar a cultura da organização. De sua relação direta com a sobrevivência do negócio, surge a necessidade de criar e difundir alguns padrões comportamentais quando as interações pessoais envolverem clientes.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 10).

Vimos que as empresas necessitam de funcionários engajados e abertos às ações da empresa, pois passam por eles todas as possibilidades de crescimento e alavancagem dos negócios. Funcionários comprometidos e responsáveis pelo seu papel é a fonte de renovação e crescimento das empresas, possibilitando demonstrar aos clientes quão enraizadas está à cultura da empresa no meio onde está inserida.

Para a perfeita transmissão das mensagens da empresa, é fundamental que as empresas tenham excelentes canais de comunicação internos, e que eles representem a real mensagem e ideal da empresa para com seus colaboradores internos.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é fator determinante para o sucesso de qualquer atividade. No mercado financeiro, como ferramenta estratégica de gestão e planejamento é fator de desequilíbrio para a empresa que souber tirar vantagem competitiva perante seu concorrente, isso se utilizada de forma correta, sem distorções e contradições.

Conforme Chiavenato (2010, p. 502) “em plena Era da Informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas de informações adequados para lidar com a complexidade ambiental e transformar seus colaboradores em parceiros e agentes ativos da mudança e da inovação”.

Diante do acima exposto, fica evidente a necessidade da inter-relação entre a comunicação interna, a cultura organizacional e o endomarketing. Todos esses fatores em sincronia são diferenciais corporativos que qualquer organização almeja.

Brum (2010, p. 101) afirma que: “algumas organizações já têm claro que a informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com seus empregados. Esse é o motivo pelo qual tomam a decisão de adotar um programa de endomarketing, cujos recursos sejam capazes de fazer fluir a informação internamente”.

Não é difícil imaginar porque tantas empresas sólidas e com histórico de lucros, de uma hora para outra deixar de obter a rentabilidade e o rendimento que vinha apresentando. São empresas que não conseguem acompanhar o ritmo de crescimento e inovações apresentados pelo mercado, que acaba transformando diferenciais corporativos que a empresa apresentava, em sucatas sem utilização e obsoletas. Isso tudo devido a problemas na gestão da empresa, que não conseguiu transmitir aos funcionários as mudanças apresentadas pelo mercado.

As dificuldades de comunicação e entendimento entre empresa e funcionários é fator determinante para o sucesso ou não de uma empresa. Se bem conduzido pela empresa, bem recebido pelos funcionários, a possibilidade de insucesso é reduzida. Os funcionários são o reflexo da empresa, se tudo está de acordo com o mercado, os



resultados positivos, a imagem que o cliente externo absorverá é de estabilidade, confiança, seriedade e capacidade de adaptação as intempéries.

Segundo Bekin (2004, p. 67):

“O teor da comunicação precisa ser mantido em várias frentes. A primeira é para o público interno; só assim teremos uma comunicação saudável com o mercado. Se a empresa mantiver um bom nível de comunicação com o público interno, certamente obterá uma comunicação melhor ainda com seus diversos públicos externos. Daí a necessidade de ‘policimento’ para garantir na comunicação interna o comprometimento em quatro níveis da cúpula, dos gerentes, dos gerentes com seus pares e dos gerentes com seus subordinados, do contrário a comunicação corre risco de ficar truncada ou comprometida. Quanto mais cuidados a empresa dedicar à comunicação interna, maiores os benefícios na comunicação com o público externo”.

A perceptividade que o público interno tem da empresa é disseminada indiretamente para os clientes externos. Nada mais benéfico ou prejudicial do que a propaganda boca-a-boca. E um dos papéis do endomarketing é colaborar para que todos os setores de uma empresa falem a mesma língua, tenham os mesmos ideais e caminhem na busca dos mesmos objetivos. É primordial que os funcionários sejam os primeiros a receber notícias da empresa e que sejam comunicados sobre qualquer mudança de rumo e de projetos, pela própria empresa e não por terceiros.

No setor bancário, com a crescente cobrança por resultados e, ao mesmo tempo exigindo atendimento qualificado e personalizado para os clientes, é fundamental que o padrão de atendimento e de informações seja uniforme. Os funcionários precisam estar alinhados com os objetivos do Banco, que utiliza os seus canais internos para atualizar e disseminar novos objetivos aos funcionários.

O Banco como instituição agrega resultados, mas os responsáveis pelos resultados alcançados são os funcionários, que estão no dia-a-dia batalhando para cumprir metas e ao mesmo tempo conciliar os interesses do Banco com os dos clientes, sem causar danos a nenhuma das partes. Como complemento ao desempenho dos funcionários, é importante que se conheça a real importância do endomarketing como ferramenta de gestão e comunicação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será explanada a metodologia de pesquisa adotada pelo trabalho.

#### 3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O presente trabalho pretende conhecer mais profundamente a percepção dos funcionários da Agência Alfa do Banco X sobre os canais internos de comunicação do banco. Para isso irá adotar uma abordagem descritiva de um estudo de caso.

Em relação à pesquisa exploratória, Beuren (2003, p. 80) destaca: “a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

Sobre pesquisa do tipo estudo de caso, Beuren (2003, p. 84) dispõe que: “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”.

Ainda sobre estudo de caso, Yin (2002) apud Beuren (2003, p. 84) observa que:

“Ele permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”.

Sendo assim, o estudo de caso permite a verificação no ambiente de trabalho dos fenômenos a serem pesquisados, possibilitando também a análise dos fatores sociais.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta das informações foi realizada por meio de duas fontes: dados secundários e dados primários. Os dados secundários foram buscados junto a relatórios internos do Banco, pesquisados basicamente na Intranet, visando apresentar a definição de Endomarketing na empresa, como uma das mais novas áreas da administração, que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional – normalmente utilizado no meio externo às empresas – para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à comunicação interna, que alia técnica de marketing a conceitos de Recursos Humanos.

Já os dados primários foram coletados via levantamento de dados através da aplicação de um questionário, auto-aplicado, com perguntas dirigidas individualmente a todos os funcionários lotados na Agência Alfa do Banco X.

O questionário foi respondido individualmente sem a identificação do respondente, apenas identificando o gênero, grau de instrução, tempo de banco, a função exercida e a jornada de trabalho. Conceituando entrevista estruturada, Beuren (2003, p. 132) afirma:

Na pesquisa estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas. Na consecução da entrevista estruturada, utiliza-se um formulário elaborado para esse fim, e é aplicado, preferencialmente, às pessoas selecionadas de acordo com um plano.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Neste estudo de caso, os entrevistados referem-se à totalidade dos funcionários da Agência Alfa. A agência possui 17 funcionários, mas foram pesquisados 16 funcionários, excetuando a pesquisadora. Os questionários foram entregues pessoalmente pela pesquisadora a cada um dos entrevistados no período de 10 a 26 de agosto de 2011. Cada funcionário respondeu individualmente ao questionário e após devolveu à pesquisadora.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados foi feita tendo como base o referencial teórico apresentado neste trabalho. Em referência a análise de dados, Gil (1999) citado por Beuren (2003, p. 136), cita que: “o objetivo é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação”.

### 4.1 A ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO X..

A intranet do Banco destaca que a opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas, cada vez mais, têm investido no endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos. O endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo os clientes externos.

O Banco X evidencia em suas Instruções Normativas as Ações de Endomarketing. O Banco entende que o Endomarketing é a troca de informações entre Empresa e funcionários por meio da utilização de técnicas e estratégias de marketing, de publicidade e de ações promocionais, com o objetivo de promover valores da Empresa, compartilhar objetivos e estratégias, motivar funcionários e engajar o público interno em causa definida.

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

No Banco X, a Diretoria de Marketing e Comunicação é a gestora de todos os veículos corporativos de comunicação interna, tanto de cunho administrativo como informativo. Há veículos editados regionalmente ou de forma descentralizada nas

Superintendências Comerciais e de Varejo e Governo e nas diretorias e unidades estaduais.

O Banco considera como necessidade de comunicação interna e endomarketing aquelas informações cujo escopo extrapola o âmbito interno de determinada unidade do Banco e tem, necessariamente, repercussão em grande parte da Empresa ou em toda ela.

Compete a Diretoria de Marketing e Comunicação a realização de ações de endomarketing de âmbito nacional e a definição no Plano Anual de Comunicação, em parceria com eventuais intervenientes, de temas para as campanhas de endomarketing nacionais. Será realizada apenas uma (01) campanha de Endomarketing por ano, levando-se em consideração a relação entre o custo e o benefício esperado junto ao público interno. As ações de Endomarketing além de observar os normativos, devem priorizar:

- ações com foco comercial, contendo parecer das diretorias gestoras do mercado e da rede em questão sobre a importância da ação no apoio ao cumprimento das metas de ATB (Acordo de Trabalho) e Sinergia;
- ações com foco em relações com funcionários, contendo parecer da Diretoria de Relações com Funcionários sobre a aderência aos objetivos da Empresa junto a este público;
- ações aderentes ao Plano Anual de Comunicação e à Estratégia Corporativa, que reforcem o posicionamento interno do Banco X.

Na realização de ações de Endomarketing é vedado a realização de ações/eventos que evidenciem discriminação de raça, credo, orientação sexual ou preconceito de qualquer natureza.

#### 4.2 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA DO BANCO X

Dos 16 funcionários da Agência Alfa do Banco X que responderam ao levantamento de dados, 5 são mulheres e 11 são homens. Verifica-se que grande parte dos entrevistados (9) possui ensino superior completo, sendo que muitos também possuem Pós-graduação (5). Dessa forma, nota-se que o nível de escolaridade dos sujeitos é bastante elevado.

Perfil dos Sujeitos da Pesquisa				
Entrevistado	Gênero	Grau de instrução	Tempo de empresa	Função/carga horária
Entrevistado 1	Feminino	Superior completo	Mais de 20 anos	Não comissionado – 8 horas
Entrevistado 2	Feminino	Superior completo	Mais de 20 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 3	Feminino	Pós-graduação	Mais de 20 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 4	Masculino	Superior completo	Mais de 20 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 5	Masculino	Superior completo	Mais de 20 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 6	Masculino	Segundo grau	Mais de 20 anos	Não comissionado – 8 horas
Entrevistado 7	Masculino	Superior incomp.	Mais de 20 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 8	Masculino	Pós-graduação	Mais de 10 anos	Não comissionado – 6 horas
Entrevistado 9	Masculino	Pós-graduação	Mais de 10 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 10	Masculino	Pós-graduação	Mais de 10 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 11	Masculino	Pós-graduação	Mais de 15 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 12	Masculino	Superior completo	Mais de 5 anos	Comissionado – 8 horas

Entrevistado 13	Masculino	Superior completo	Até 5 anos	Não comissionado – 6 horas
Entrevistado 14	Masculino	Superior completo	Mais de 5 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 15	Feminino	Superior completo	Até 5 anos	Comissionado – 8 horas
Entrevistado 16	Feminino	Superior completo	Até 5 anos	Não comissionado – 6 horas

Tabela 1 – Informações sobre os sujeitos da pesquisa – etapa coleta de dados primários

A pesquisa revela que todas as mulheres que responderam ao questionário possuem curso superior completo. Já entre os homens, cerca da metade possui curso superior completo, mas o número de pós-graduados é um pouco superior as mulheres, 4 possuem pós-graduação enquanto apenas 1 mulher possui pós-graduação. Entre os funcionários homens com pós-graduação, todos possuem mais de 10 anos de Banco.

É importante ressaltar que o Banco estimula os funcionários a realizarem o curso superior e a realizarem cursos de aperfeiçoamento, como pós-graduação e MBA. São disponibilizadas bolsas de estudos tanto na graduação quanto na pós-graduação, no modo presencial e a distância. Para participar dos programas internos de ascensão profissional, a graduação e os cursos de pós-graduação são importantes fatores considerados, bem como para participar de processos seletivos para educador do Banco.

Pode-se notar através dos questionários que 7 funcionários têm mais de 20 anos de Banco, ou seja, são funcionários muito próximos da aposentadoria; 4 funcionários têm mais de 10 anos de Banco; 5 funcionários têm até 5 anos de Banco, ou seja, ainda estão iniciando suas carreiras profissionais. Observa-se a que a agência apresenta um quadro de funcionários bastante heterogêneo, com funcionários iniciando carreira enquanto um número considerável já está analisando a aposentadoria como próximo passo.

Em relação ao cargo exercido pelos entrevistados, 3 mulheres responderam que exercem função comissionada, enquanto entre os homens 8 homens exercem função comissionada. Os cargos comissionados fazem 8 horas diárias e exercem os cargos de Assistentes de Negócios, Gerentes de Relacionamento, Gerentes de Serviço e Gerente Geral. Os funcionários não-comissionados de 6 horas são apenas 3, e são os

escriturários e caixas da Agência. Existem 2 funcionários não-comissionados de 8 horas que possuem habitualidade de 2 horas extras a mais de 15 anos, por isso exercem jornada de trabalho de 8 horas diárias.

O Banco X conta com uma rede integrada de veículos de comunicação interna para informar, formar, mobilizar e reconhecer os funcionários. O leque de mídias leva as informações da Empresa aos funcionários, de forma a mantê-los em dia com políticas, diretrizes, estratégias, produtos e serviços e realizações do Banco, criando condições favoráveis à ação negocial e ao aprimoramento das relações entre a Empresa e seus funcionários. As publicações internas também reforçam a comunicação informal, o intercâmbio e a discussão de idéias sobre a Empresa e o ambiente organizacional. Os veículos informativos de comunicação interna são:

1. - Site de Notícias: tem como objetivos divulgar informações de interesse dos funcionários; influenciar atitudes e comportamentos favoráveis ao alcance dos objetivos da Organização; e estimular o diálogo entre o Banco X e os funcionários. Apresenta divulgação em tempo real. Procura atender aos interesses da Empresa, divulgando e esclarecendo assuntos inéditos, com foco nos produtos, serviços e atendimento ao cliente.

Público-alvo: todos os funcionários;

Canal: Intranet;

2. - Boletim Executivo: seu objetivo é divulgar antecipadamente informações que requeiram maior relevância e aprofundamento na Organização, sempre considerando seu caráter estratégico e o público-alvo ao qual é destinado.

Público-alvo: administradores e executivos;

Canal: Intranet;

3. - Boletim Pessoal: apresenta artigos e entrevistas de interesse dos funcionários. Não se presta à divulgação de produtos e serviços, mas, sim, a abordar a temática relacionamento empresa/funcionário e benefícios exclusivos para funcionários.

Público-alvo: todos os funcionários;



Canal: e-mail corporativo e Sisbb;

4. - Broadcast: rodapé na tela de acesso a qualquer aplicativo do Sisbb. Apresenta informações curtas, de caráter relevante ou emergencial, preferencialmente, destaque para as matérias do Site de Notícias.

Público-alvo: todos os funcionários;

Canal: Sisbb;

5. - Papel de Parede: apresenta divulgação de imagens sintonizadas com campanhas institucionais internas ou externas.

Público-alvo: todos os funcionários;

Canal: Redes MAN e TMF;

6. - Quadro Mural: informações de interesse da dependência e de seus funcionários.

Público-alvo: todos os funcionários;

Canal: meio físico;

7. - Revista [bancox.com.br](http://bancox.com.br): é uma publicação interna e bimestral, distribuída a todos os funcionários da ativa e aos aposentados do Banco X que solicitaram a assinatura gratuita. Apresenta informações de interesse geral em abordagem mais abrangente e contextualizada, com orientação para valorização dos funcionários.

Público-alvo: todos os funcionários da ativa e aposentados que optam pela assinatura da revista;

Canal: impresso;

8. - Tela de Descanso do Sisbb: trata-se de espaço editado pela Diretoria de Marketing e Comunicação e destinado exclusivamente a mensagens da Diretoria Executiva para todos os funcionários do Banco X.

Público-alvo: todos os funcionários;

Canal: Sisbb;

9. - TVBANCOX: apresenta conteúdos informativos exibidos por meio de programas (entrevistas, notícias, bastidores, tendências).

Público-alvo: todos os funcionários;

Canal: TV corporativa disponibilizada na Intranet ou, em casos excepcionais, via satélite;

10. - Mensagens Corporativas via Celular (SMS): trata-se de serviço gratuito de envio de mensagens corporativas por telefone celular, no formato SMS. Tem como objetivo levar aos funcionários informações corporativas de caráter institucional.

Público-alvo: funcionários que optarem pelo serviço e todos os funcionários com celular corporativo;

Canal: celular;

11. - Mail Marketing: divulgação de campanhas institucionais internas ou externas e datas comemorativas.

Público-alvo: todos os funcionários que possuam e-mail corporativo;

Canal: e-mail corporativo;

12. - Wiki Ecoa: tem como objetivo formar, capacitar e oferecer subsídios para as Ecoas, por meio do compartilhamento de conhecimentos, a fim de entender melhor a importância do trabalho das Ecoas e como podem contribuir no dia a dia das dependências. A ferramenta Wiki é uma das alternativas tecnológicas para promover gestão do conhecimento por meio da colaboração dos usuários e o desenvolvimento de uma comunidade.

Público-alvo: funcionários integrantes das Ecoas (Equipes de Comunicação e Autodesenvolvimento);

Canal: web (<http://wiki.bancox.com.br/index.php/Ecoa>);

13. - Banco X em dia Comunicação Interna e Endomarketing: boletim que apresenta balanço dos acessos e comentários das matérias publicadas diariamente na Agência de Notícias. Tem por objetivo levar aos administradores sugestões, críticas e elogios de funcionários que possam contribuir para o aprimoramento de produtos, processos e serviços do Banco X.

Público-alvo: administradores e executivos das unidades táticas e estratégicas;

Canal: e-mail;

14. - Agenda do Dia: página virtual destinada à veiculação de orientações negociais, localizada na Plataforma de Negócios da Intranet. Tem como objetivo reunir em um mesmo ambiente virtual orientações negociais relevantes para o dia-a-dia das agências.

Público-alvo: funcionários da rede de agências;

Canal: intranet;

15. - Outros veículos: as dependências do Banco X podem editar veículos, desde que voltados exclusivamente para seus funcionários, ou seja, restritos aos públicos sob sua administração direta, e preferencialmente em meio eletrônico.

O Banco X apresenta como atribuições específicas dos Agentes de Comunicação Interna, da Equipe de Comunicação e Autodesenvolvimento (Ecoa):

- disseminar o negócio, a Missão, a Visão de Futuro e os Valores do Banco X;
- assegurar e agilizar os fluxos ascendente e descendente das informações, estabelecendo um sistema de comunicação de mão dupla entre emissores e receptores.

O Banco X utiliza também a Comunicação Administrativa, que é toda informação veiculada formalmente, segundo normas e procedimentos da Empresa, e transmitida de forma sistematizada para seus diversos públicos, por meio dos canais de que a Empresa dispõe. Ao utilizar qualquer opção de comunicação administrativa, inclusive e-mail, Nota Técnica Pessoal e Mensagens Instantâneas, funcionários, estagiários, contratados e adolescentes trabalhadores devem levar em conta as normas relativas ao tratamento das informações corporativas, além das Normas de Conduta e do Código de Ética do Banco X.

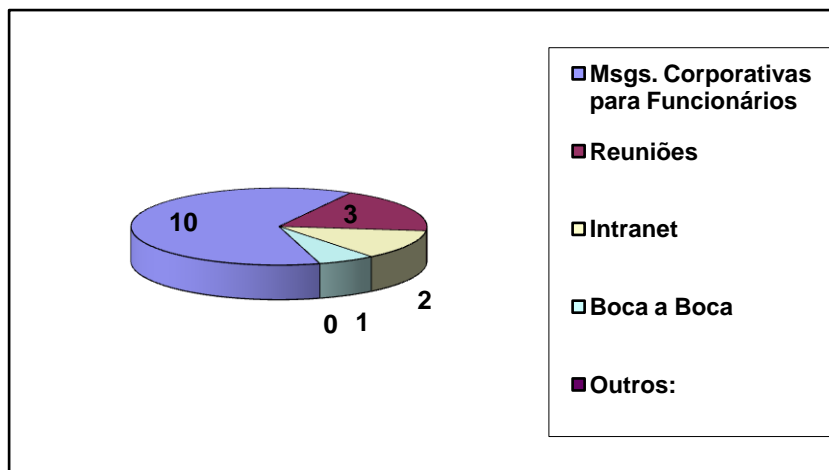
Os canais de comunicação administrativa que o Banco utiliza são:

- Mensagens Corporativas para Dependências (Correio Sisbb): destina-se a comunicação corporativa entre dependências, entre setores de uma mesma dependência. São mantidas por dez anos em arquivo eletrônico, não deletáveis.
- Nota Técnica Pessoal: permite expedir informações de cunho administrativo e negocial para uma matrícula específica ou um grupo de matrículas de funcionários de dependências distintas ou da mesma dependência. São mantidas por dez anos em arquivo eletrônico, não deletáveis.
- E-mail: tem como objetivo tornar mais ágil o processo de comunicação interna e externa da Empresa e contribuir para o desenvolvimento das atividades institucionais e mercadológicas.
- Carta Impressa: apresenta modelos para confecção de Carta Impressa Interna e Carta Impressa Externa.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANCO X SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA ALFA

Após conhecer a estrutura, os processos e as características dos canais de comunicação interna do Banco, buscou-se compreender a percepção dos funcionários da Agência Alfa acerca destes mecanismos de comunicação.

Como podemos ver no gráfico abaixo, a forma de comunicação que os funcionários desta agência consideram mais eficiente e objetiva são as mensagens corporativas



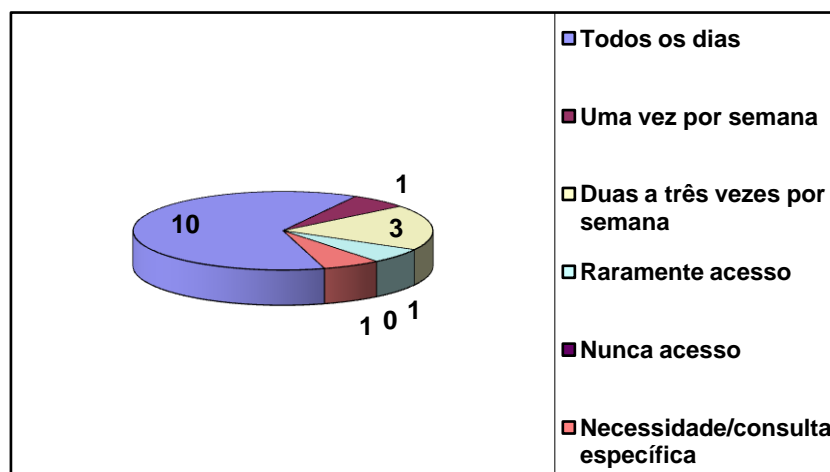
**Gráfico 1 – Forma de comunicação mais eficiente e objetiva.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

De acordo com o gráfico, do total de funcionários, 10 consideram as mensagens corporativas para funcionários a forma mais eficiente e objetiva de comunicação interna do Banco; 3 consideram as reuniões; 2 consideram a intranet; 1 entende que o boca-a-boca é a maneira mais eficiente. Nenhum dos funcionários sugeriu outra opção de comunicação.

O fato de a maioria dos funcionários ter identificado que as mensagens corporativas para funcionários é mais eficiente e objetiva, deve-se aos seguintes fatos: informação direta ao funcionário (evita que o funcionários saia do seu computador para buscar as informações); facilidade de acesso (o SISBB é ferramenta de rotina no trabalho dos funcionários); apresenta menos problemas de acessibilidade do que a Intranet; as mensagens são lidas individualmente, sem necessidade de reuniões. As mensagens são recebidas via sistema SISBB, mas o Banco já está em fase de transferência desse canal para o aplicativo Intranet, o que se tornará mais um dificultador para os funcionários que já apresentam dificuldades em acessar a Intranet.

O gráfico 2 destaca a frequência de acesso dos funcionários à intranet do Banco.



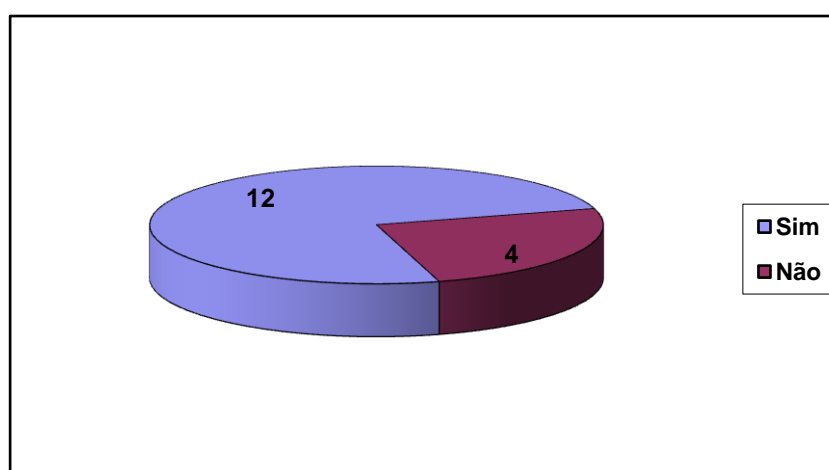
**Gráfico 2 – Frequência de acesso a Intranet.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Dos 16 funcionários analisados, 10 afirmam que acessam diariamente a intranet do Banco; 3 acessam de duas a três vezes por semana; 3 acessam uma vez por semana, raramente acessam e acessam somente por necessidade ou para consulta específica. Nenhum funcionário informou nunca acessar a intranet. É importante ressaltar que a maior parte dos funcionários acessa frequentemente a intranet, buscando sempre as atualizações disponibilizadas pelo Banco.

Vale ressaltar que o acesso dos funcionários a Intranet deve ser um procedimento usual na rotina de trabalho, pois atualmente todas as informações divulgadas pelo Banco são disponibilizadas através desta ferramenta. E não basta apenas acessá-la, é necessário ler e acompanhar as informações, pois ali estão as diretrizes a serem seguidas pelo quadro funcional. Cada vez mais as informações estão migrando do SISBB para a Intranet, e a total utilização desta ferramenta é essencial.

O gráfico 3 mostra a facilidade ou não para navegar pela intranet.



### Gráfico 3 – Facilidade para navegar pela Intranet.

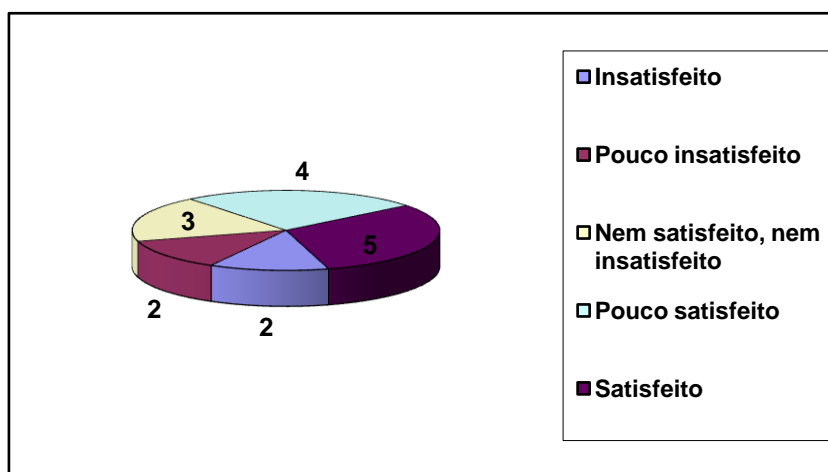
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Conforme apresentado acima, muitos funcionários afirmaram ter facilidade para navegar pela intranet. Já outros manifestaram dificuldade de acesso e utilização e descrevem as maiores dificuldades como sendo:

- acesso lento, ocasionando perda de tempo;
- morosidade do sistema;
- dificuldade de achar os tópicos procurados e difícil acesso (sempre fora do ar e mensagem de erro);
- falta de tempo.

Como apresentado nos dados secundários, através das instruções internas do Banco X, fica evidente que a ferramenta com maior número de informações direcionadas aos funcionários, a Intranet, não está atingindo plenamente seu objetivo. As dificuldades citadas pelos funcionários enfatizam problemas na tecnologia do Banco.

O gráfico 4 apresenta o grau de satisfação dos funcionários com a intranet.



**Gráfico 4 – Satisfação com a Intranet.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Conforme apresentado no gráfico, 5 funcionários afirmaram estar satisfeitos com a intranet, pelos seguintes motivos:

- disponibiliza ferramentas que auxiliam no trabalho;
- praticidade;
- porque me fornece as informações necessárias para o dia a dia.

Consideram-se pouco satisfeitos com a intranet 4 funcionários, pelos motivos:

- velocidade e abordagem mais direcionada;
- lentidão do sistema;
- oferece uma certa dificuldade para localizar determinado funci, caso que era mais fácil no sistema antigo;
- recebimento de muitas mensagens que não têm importância para o dia-a-dia da função.

Nem satisfeito nem insatisfeito consideram-se 3 funcionários. Apenas 1 informou o motivo:

- por vezes existe uma “poluição” de informações na mesma página, dificultando achar o que precisamos.

Pouco insatisfeito afirmaram 2 funcionários, pelo seguinte motivo:

- insatisfação relacionada com travamento, lentidão de sistema que o banco vem gradativamente procurando resolver tanto em software quanto em hardware.

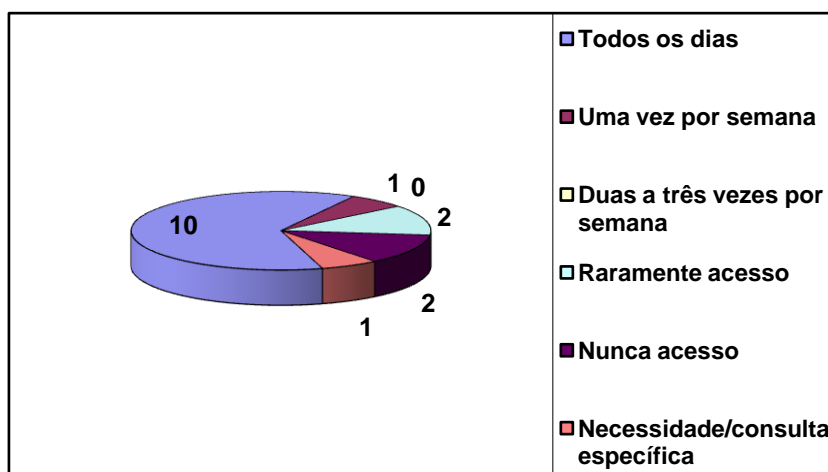
Insatisfeitos com a intranet, afirmam estar 2 funcionários, pelos motivos:

- mensagens de erro, fora do ar e dificuldade de achar tópicos;
- acesso lento, ocasionando perda de tempo.

O gráfico 4 complementa o apresentado no gráfico 3 nos aspectos considerados negativos pelo funcionários. Problemas operacionais são os mais citados, bem como excesso de informações disponibilizadas no mesmo canal.

O gráfico 5 apresenta a frequência de acesso ao e-mail corporativo do Banco.





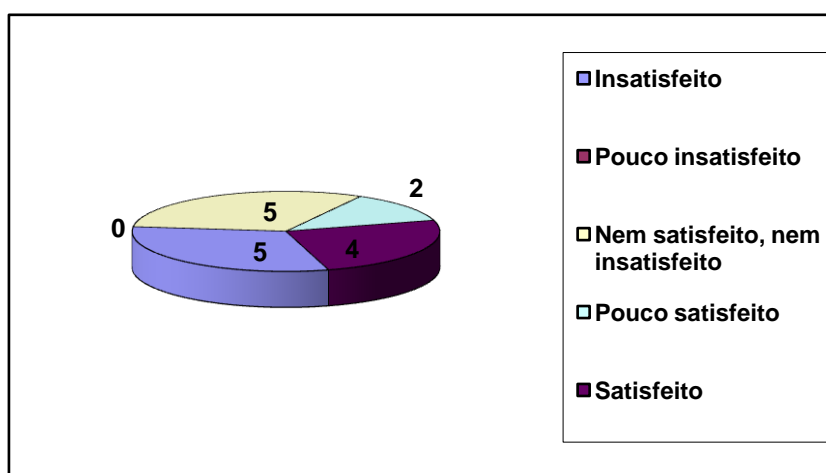
**Gráfico 5 – Frequência de acesso ao e-mail corporativo.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

O gráfico 5 mostra a frequência de acesso dos funcionários ao e-mail corporativo do Banco. A grande maioria, 10 funcionários, afirmou que acessam todos os dias o e-mail corporativo. Isso demonstra que após a migração do aplicativo SISBB para a intranet, onde todos passaram a consultar suas mensagens pessoais no e-mail, a maior parte está conseguindo utilizar a ferramenta para comunicação pessoal. Afirmaram nunca ter acessado o e-mail 2 funcionários; 2 funcionários também afirmaram que raramente acessam; 1 funcionário afirma acessar somente quando necessita ou para uma consulta específica; 1 funcionário também afirma que acessa uma vez por semana. Nenhum funcionário acessa de duas a três vezes por semana.

Apesar de a grande maioria acessar diariamente o e-mail corporativo, o canal não está sendo utilizado na sua totalidade. É importante frisar que muitas solicitações são direcionadas para o e-mail, e a não utilização plena implica em atrasos em processos e resolução de problemas requisitados através deste canal.

O gráfico 6 apresenta o grau de satisfação dos funcionários com a ferramenta mensagens instantânea.



### **Gráfico 6 – Satisfação com as mensagens instantâneas.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Consideram-se insatisfeitos com a ferramenta mensagens instantâneas 5 funcionários, e apresentam os seguintes motivos:

- antes no aplicativo Pessoal conseguíamos nos comunicar com qualquer colega independente de onde ele estava lotado. Hoje só com quem você incluiu em relação;
- várias vezes não funciona; desisti de usar;
- mensagem de erro a todo momento;
- a ferramenta não permanece on-line;
- nem todos colegas usam.

Nem satisfeito/nem insatisfeito consideram-se 5 funcionários, e apresentam as seguintes questões:

- de qualquer maneira toma-se conhecimento das informações mais importantes da rede;
- raramente utilizo;
- raramente acesso;
- acredito que a ferramenta funciona, porém nem todos descobriram o seu potencial para o negócio ou não tem tempo para acessá-la;
- porque o sistema das mensagens instantâneas cai demais

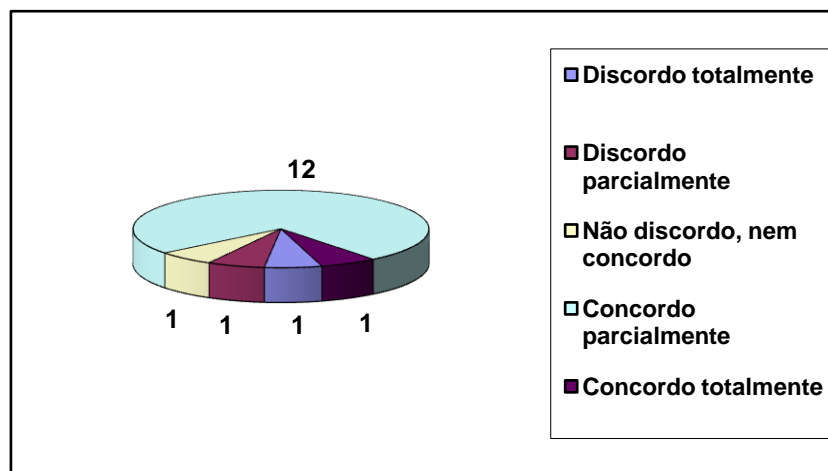
Consideram-se satisfeitos com a ferramenta 4 funcionários, e apontam os seguintes motivos:

- nas poucas vezes que utilizei não tive problemas;
- para as comunicações rápidas e urgentes a ferramenta é muito útil;
- atende ao propósito estabelecido;
- cumpre com seu papel de comunicação.

Pouco satisfeito consideram-se 2 funcionários, e relacionam o seguinte motivo:  
- quedas constantes – trancamentos – “off-line” mais vezes que “on-line”.

A ferramenta Mensagens Instantâneas não apresenta grau de confiança entre os funcionários devido à instabilidade do sistema e da incerteza quanto ao recebimento da mensagem pelo destinatário. A ferramenta não atende as demandas dos funcionários e não tem utilização plena.

O gráfico 7 expressa a percepção dos funcionários acerca da facilidade de acessar as ferramentas de comunicação do Banco.

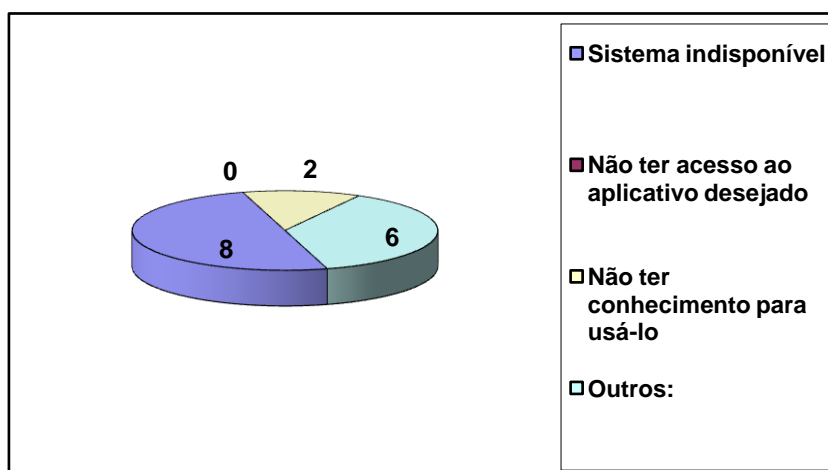


**Gráfico 7 – Acessibilidade das ferramentas corporativas.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Conforme visto no gráfico 7, a maior parte dos funcionários (12) concorda parcialmente que as ferramentas disponibilizadas pelo Banco são de fácil acessibilidade. Esse item ressalta que as ferramentas utilizadas pelo Banco não estão sendo utilizadas totalmente na função a qual foram designadas. Há falhas de acessibilidade e sistemas que impedem que os funcionários considerem totalmente acessíveis os canais corporativos do Banco X.

O gráfico 8 nos apresenta o principal problema para acessar os canais internos de comunicação do Banco.



### **Gráfico 8 – Problema de acesso aos canais internos.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

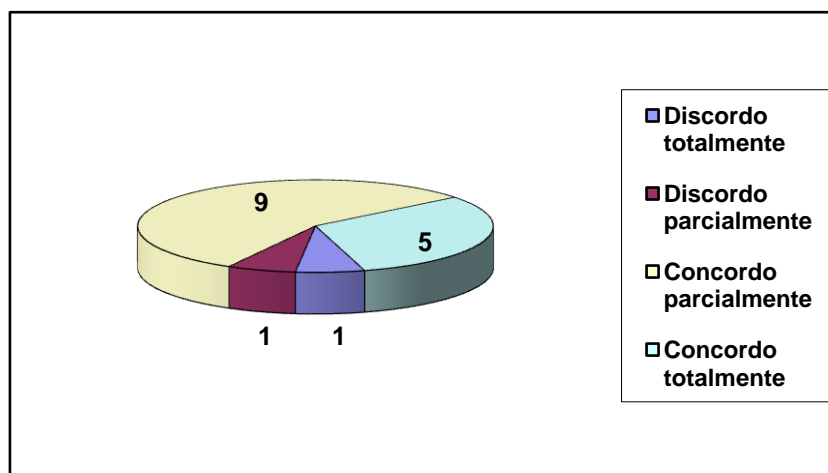
O gráfico 8 nos mostra que 8 funcionários consideram o sistema indisponível como principal problema para acessar os canais de comunicação; 2 funcionários afirmam não ter conhecimento para usá-lo. Já 6 funcionários citaram outros fatores como problemas:

- velocidade;
- lentidão da transmissão;
- falta tempo;
- pressão por resultados gera falta de tempo;
- muitos caminhos até chegarmos onde queremos.

Fica evidente, considerando também o gráfico 7, que as ferramentas internas de comunicação não estão sendo utilizadas em sua totalidade, devido a problemas de sistema, pela falta de conhecimento e também pela indisponibilidade de tempo dos funcionários. As ferramentas estão disponíveis a todos, mas a falta de tempo e de conhecimento impede a utilização integral dos mecanismos internos de comunicação.

É importante ressaltar que nos últimos anos o Banco tem realizado alterações nos seus canais internos de comunicação. Diante disso, e da grande demanda diária de serviço nas agências, a falta de conhecimento para acessar informações e realizar consultas nos sistemas internos acaba prejudicando a função esperada dos canais.

O gráfico 9 apresenta a percepção dos funcionários acerca da comunicação interna e os objetivos do Banco.



**Gráfico 9 – Assertividade da comunicação interna.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

A partir do apresentado no gráfico 9, observa-se que 9 funcionários do total concordam parcialmente que a comunicação interna utilizada pelo Banco é assertiva e colabora para que se possam atingir os objetivos propostos, e fazem as seguintes observações:

- como a empresa é muito grande e detém de muitas informações, nem sempre vai conseguir atingir todos os funcionários;
- a comunicação interna quando funciona é de grande utilidade;
- as “cabeças” pensantes do Banco deveriam se preocupar também com o usuário do sistema quando promovem qualquer modificação no mesmo;
- praticidade;
- geralmente transmitem o que se pretende; porém às vezes o autor não se expressa muito bem, gerando falsas interpretações;
- nem sempre ela atinge os objetivos propostos;
- o problema esta na quantidade de informações que temos que absorver todo dia;
- porque o sistema poderia ser mais eficiente, mas acredito que com o tempo ele venha a melhorar.

Afirmaram concordar totalmente, 5 funcionários, e apresentaram as seguintes observações:

- sim, além de subsidiar o trabalho com informações complementares importantes, é um instrumento hábil de comunicação;
- comunicação bem direcionada.

Discorda parcialmente 1 funcionário e considera que:

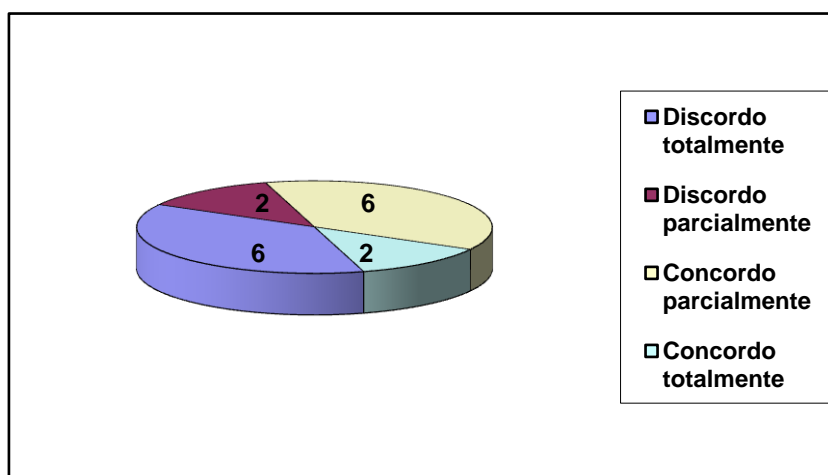
- os relatórios são expressos a nível gerencial, excesso de informação, muitos canais.

Discordam totalmente 1 funcionários e afirmam que:

- muitos caminhos até chegarmos onde queremos.

Como o Banco X é uma empresa muito grande, e segue um padrão de informações e notícias para todos os funcionários, muitas vezes há notícias sem relevância para determinada parcela dos usuários. Há conflito de interesse quando ao aproveitamento das informações, visto que a informação esperada pelos funcionários lotados em agências difere das informações esperadas pelos funcionários das diretorias e demais órgãos internos do Banco. É muito difícil obter unanimidade nesse item,

O gráfico 10 demonstra a utilidade da comunicação interna sob a percepção do Banco.



**Gráfico 10 – Utilidade da comunicação interna.**

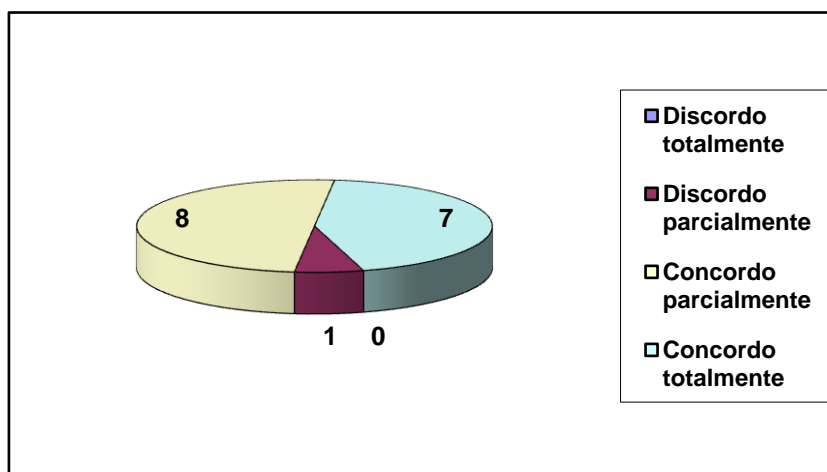
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Do total de funcionários, apenas 2 afirmam que o Banco realiza pesquisas para identificar se a comunicação interna tem sido útil aos funcionários; 6 discordam totalmente; 6 concordam parcialmente; 2 discordam parcialmente.

Observa-se que a maior parte dos funcionários desconhece que o Banco tenha interesse em conhecer a utilidade da comunicação interna. Nesse item fica evidente que todas as dificuldades e problemas identificados pelos funcionários lotados em agências não chegam ao conhecimento da Diretoria de Comunicação e Marketing. Os excessos de falhas apontadas pelos funcionários não são de conhecimento de quem repassa as informações.

Em relação à rotina de trabalho e a conciliação das leituras das atualizações diárias disponibilizadas pelo Banco, a grande maioria (10) dos funcionários não consegue conciliá-las.

O gráfico 11 identifica se o Banco é uma boa empresa para trabalhar.



**Gráfico 11 – O Banco é uma boa empresa para trabalhar.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

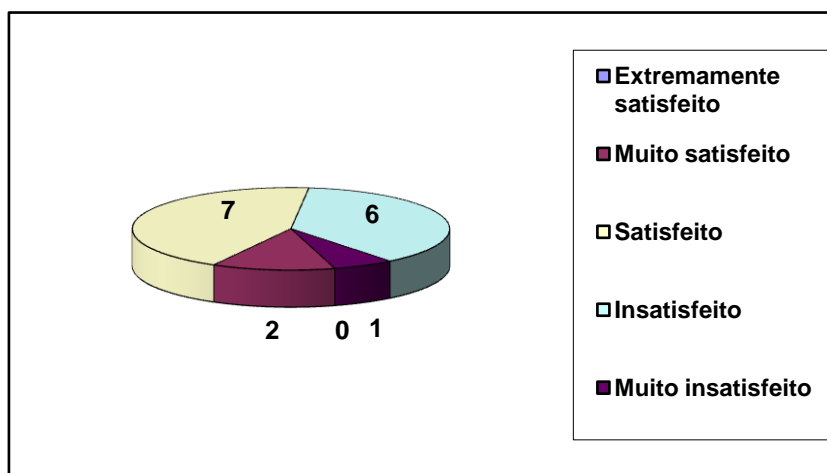
Metade dos funcionários entrevistados (8), concorda parcialmente que o Banco é uma boa empresa para trabalhar; 7 concordam totalmente; 1 discorda parcialmente. Nenhum dos entrevista discorda totalmente que o Banco seja uma boa empresa para trabalhar. Isso evidência a boa relação institucional que o Banco mantém com seus funcionários.

Em relação ao ambiente de trabalho, 11 funcionários se consideram satisfeitos; 2 consideram-se muito satisfeitos; 2 consideram-se insatisfeitos; 1 considera-se muito insatisfeito; nenhum funcionário considera-se extremamente satisfeito com o ambiente de trabalho.

Em relação à carga de trabalho, metade dos funcionários (8) consideram-se satisfeitos com a atual carga de trabalho proposta; 5 consideram-se insatisfeitos; 2 consideram-se muito insatisfeitos; 1 considera-se muito satisfeito; nenhum funcionário considera-se extremamente satisfeito com a carga atual de trabalho. Esse item vai em alcance do apresentado anteriormente, onde o excesso de trabalho é fator dificultador para o acompanhamento da atualização das informações disponibilizadas pelo Banco.

Quanto à comunicação utilizada pelo superior direto, a maioria dos funcionários (11) consideram-se satisfeitos; 2 afirmam estar insatisfeitos; 2 consideram-se muito insatisfeitos; 1 considera-se muito satisfeito; nenhum funcionário considera-se extremamente satisfeito com a comunicação utilizada pelo superior.

O gráfico 12 apresenta o grau de satisfação em relação ao Banco.

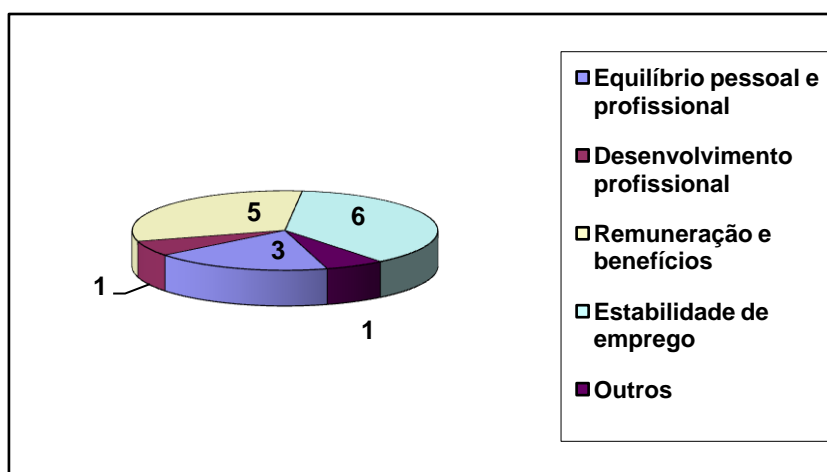


**Gráfico 12 – Satisfação com o Banco.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

O gráfico 12 apresenta o grau de satisfação dos funcionários em relação ao Banco: 7 funcionários afirmam estar satisfeitos; 6 afirmam estar insatisfeitos; 2 afirmam estar muito insatisfeitos; 1 afirma estar muito satisfeito; nenhum funcionário afirmou estar extremamente satisfeito com o Banco. Nesse item fica evidente que não há unanimidade por parte dos funcionários, muito em parte pela grande cobrança por parte dos Bancos pelas metas, pela carga de trabalho muitas vezes exaustiva.

O gráfico 13 nos apresenta o principal motivo para o funcionário permanecer no Banco.





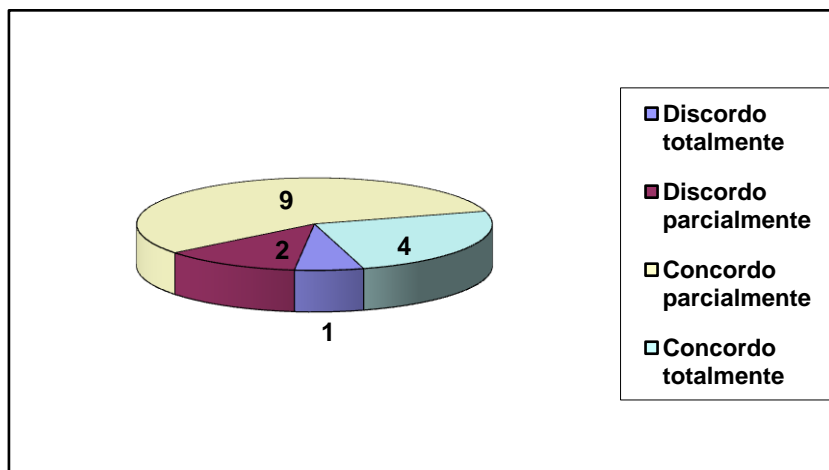
### Gráfico 13 – Motivo para permanecer no Banco.

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

O gráfico 13 nos apresenta o principal motivo para o funcionário permanecer no Banco: 6 funcionários afirmam que o principal motivo para permanecer no Banco é a estabilidade de emprego; 5 consideram a remuneração e benefícios; 3 o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; 1 considera o desenvolvimento profissional; 1 funcionário cita todos os motivos apresentados com opção (equilíbrio entre vida pessoal e profissional, desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios, estabilidade de emprego).

Os funcionários que trabalham no Banco X foram admitidos através de concurso público, o que garante certa estabilidade no trabalho. Esse foi o principal fator apontado. Por outro lado, é importante ressaltar que apenas 1 funcionário considera o desenvolvimento profissional como motivo para permanecer no Banco. Há aqui um grande entrave entre a estabilidade profissional e o desenvolvimento profissional. Entendo que ambos deveriam estar em sintonia, pois a estabilidade deveria servir como impulsor para a busca pelo crescimento profissional.

O gráfico 14 apresenta a percepção dos funcionários acerca do relacionamento ético do Banco com os funcionários.



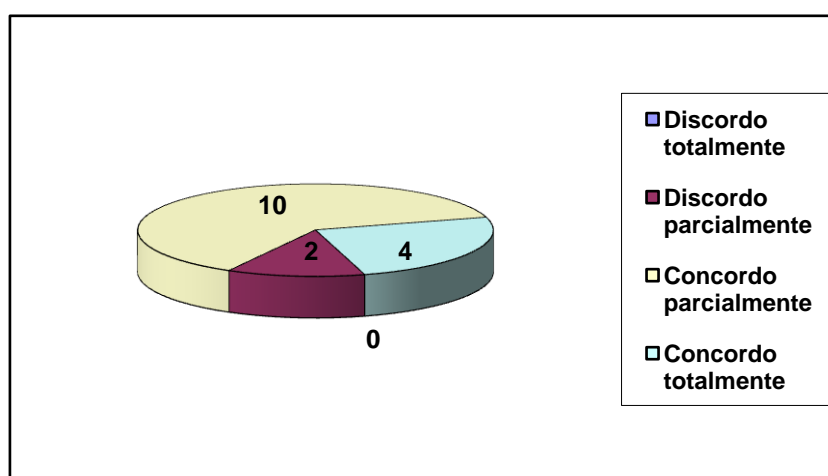
### Gráfico 14 – Ética do Banco.

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Do total de funcionários, mais da metade (9) concordaram parcialmente que o Banco mantém uma relação ética com seus funcionários; 4 concordaram totalmente; 2 discordaram parcialmente; 1 discorda totalmente.

Numa relação empregado/empregador nem sempre todas as solicitações serão atendidas, ainda mais em uma empresa com a extensão do Banco X. O fato de 4 funcionários concordarem totalmente que o Banco mantém uma relação ética com os funcionários não representa a maioria, ou seja, o Banco deixa a desejar em alguns aspectos que não satisfazem os anseios dos funcionários. Aspectos esses que podem ser de nível de Agência, Superintendência ou em nível de País.

O gráfico 15 apresenta a percepção dos funcionários em relação ao cumprimento das obrigações assumidas nos acordos coletivos.

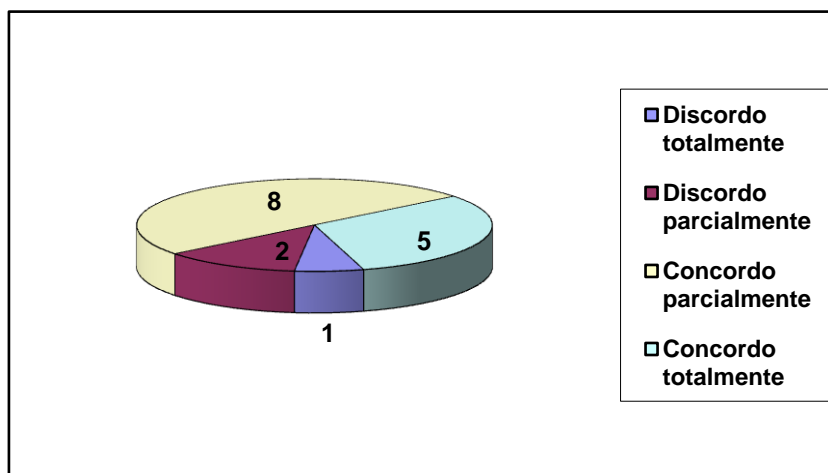


### Gráfico 15 – Obrigações legais do Banco.

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

Em relação às obrigações assumidas pelo Banco nos acordos coletivos, a maior parte dos funcionários (10) concordam parcialmente que o Banco cumpre-as; 4 concordam totalmente; 2 discordam parcialmente; nenhum funcionário discordou totalmente que o Banco cumpre as obrigações assumidas nos acordos coletivos.

O gráfico 16 apresenta a percepção dos funcionários acerca da remuneração paga pelo Banco em relação ao mercado bancário.



**Gráfico 16 – Remuneração do setor bancário.**

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

O gráfico 16 mostra a percepção dos funcionários quanto à remuneração paga pelo Banco em relação aos concorrentes: metade dos funcionários entrevistados (8) concordam parcialmente que a remuneração paga pelo Banco está na média do mercado bancário; 5 concordam totalmente; 2 discordam parcialmente; 1 discorda totalmente.

Não há uma unanimidade quanto aos valores pagos pelo Banco aos funcionários. Evidente que os funcionários almejam uma remuneração maior, visto que temos tido índices altos de inflação, e muitas vezes quando da campanha salarial o Banco se dispõe a repor a inflação, não gerando aumento real.

Em relação aos itens que os funcionários consideram mais importante na relação com o Banco, 6 funcionários consideram o plano de saúde como mais importante; 6 consideram a previdência complementar; 3 afirmam ser a estabilidade profissional; 1 considera a PLR (participação nos lucros e resultados); nenhum funcionário considera o vale alimentação/refeição como item importante na relação com o Banco.

Pode-se observar que a maior parte dos funcionários (12) consideram o plano de saúde e a previdência complementar como itens mais importantes na relação Banco/Bancário. Isso só reforça a questão da estabilidade pessoal e profissional. O

Banco X tem o maior fundo de pensão da América Latina, responsável pela aposentadoria complementar de milhares de pessoas nesse País, que além de proporcionar renda aos funcionários aposentados, realiza grandes investimentos no mercado brasileiro e até no exterior, o que tornou o fundo superavitário e que, desde 2010 está redistribuindo lucros aos participantes do Plano 1 (Plano para funcionários admitidos até 1998).

A grande maioria dos funcionários (14) não trocariam o Banco por outro Banco concorrente. Os 2 que trocariam o Banco por outro concorrente relacionam como principal fator para tomar essa decisão: insatisfação geral com o Banco e possibilidade de ascensão profissional mais rápida.

Mais uma vez fica evidente a importância que os funcionários identificam na estabilidade profissional e pessoal. A grande concorrência no mercado de trabalho acaba por “acomodando” os funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados coletados apresentam algumas considerações importantes acerca da comunicação interna e suas ferramentas, do grau de satisfação dos funcionários e da imagem do Banco.

Em relação ao tempo de empresa e a intenção de permanecer no Banco, dos funcionários com mais de 20 anos de Banco, todos eles deles afirmam que não trocariam o Banco por outro concorrente. Dentre alguns fatores, ressalta-se a ligação dos funcionários mais antigos com alguns benefícios adquiridos e possíveis de serem ampliados, como o tempo de contribuição ao plano de previdência complementar recalculado a cada ano após completar 30 anos de contribuição, e a incorporação de anuênios ao salário.

A identificação dos funcionários mais antigos com o Banco não é seguida pelos funcionários com menos tempo de empresa. Do total de entrevistados apenas 2 afirmaram que trocariam o Banco por outro concorrente. Ambos têm menos de 10 anos de Banco, e apontam como principal fator para isso: possibilidade de ascensão profissional mais rápida e insatisfação geral com o Banco. De modo geral, há um maior

fluxo de funcionários que passam pelo Banco até se colocarem melhor em outra empresa, ou passar em outro concurso, e utilizam o Banco apenas como um degrau na escala profissional delineada por eles. Dentre esse rodízio de funcionários, os mais novos de empresa são os mais suscetíveis a trocas, pois não tem mais os mesmos direitos que os funcionários admitidos até o ano de 1998, o salário inicial não é atraente e há uma certa lentidão na ascensão profissional se comparado com empresas privadas.

Os benefícios adquiridos e os agregados oferecidos pelo Banco são determinantes na identificação do funcionário com o Banco. Foi ressaltado pelos entrevistados que o plano de previdência complementar e o plano de saúde são itens que pesam bastante na relação empregador/empregado. Esses itens não apenas garantem uma vida estável, mas propicia uma aposentadoria tranqüila, sem a desvalorização da renda adquirida, além de assistência médica em todos os estados do Brasil.

Há uma grande resistência dos funcionários do Banco com a migração das ferramentas de comunicação do aplicativo SISBB para a Intranet, considerada por muitos como de difícil acesso. A maioria dos funcionários identifica como principal problema para acessar os canais internos do Banco, o sistema indisponível, falta de tempo e desconhecimento dos meios para chegar ao ponto desejado. É notório, levando em consideração o apresentado na parte dos dados secundários, que a comunicação interna não está atingindo seus objetivos, seja pelo excesso de informações disponibilizadas, pelo desconhecimento do uso das ferramentas. Mais da metade dos funcionários afirmam não conseguir conciliar a rotina de trabalho com a atualização diária dos informativos disponibilizados pelo Banco.

A maioria dos funcionários afirma ter facilidade para navegar pela intranet, principal ferramenta disponibilizada pelo Banco para comunicação interna. É importante ressaltar que em várias situações apresentadas, os problemas de sistema (indisponibilidade, lentidão) são apresentados como entraves a utilização plena das ferramentas disponíveis. A falta de tempo ocasionada pelas rotinas de trabalho também é citado como prejudicial à plena utilização das ferramentas.

É sabido por parte dos funcionários do Banco X que a concorrência no setor bancário tem ocasionado relações atribuladas entre bancário e banqueiro. Sabendo dessas ocorrências no setor privado, os funcionários, em sua maioria, consideram o Banco uma boa empresa para trabalhar, e que o mesmo mantém uma relação ética com

seus funcionários. Do total de entrevistados, a maioria afirma que não trocaria o Banco por outro concorrente.

É importante frisar que os investimentos realizados por parte do Banco em comunicação interna, com o objetivo de manter os funcionários atualizados, não estão atingindo integralmente os objetivos propostos. O excesso de informação disponível, em contramão ao excesso de trabalho e a falta de tempo, inviabiliza a plena utilização das ferramentas. Uma reavaliação das informações disponibilizadas, buscando maior objetividade, colaboraria para tornar as ferramentas mais assertivas e próximas da realidade diária das agências.

De acordo com os funcionários, é necessário um realinhamento, buscando uma maior integração entre as rotinas de trabalho e os objetivos propostos nos valores e no código de ética do Banco. A busca constante de resultados no mercado bancário acirra a concorrência e faz com que o Banco busque um diferencial perante os concorrentes, esse diferencial inclui ter um canal eficiente e eficaz de comunicação interna, onde a mensagem chegue direta e clara ao beneficiário da informação. Dessa forma, a utilização plena da informação é um importante diferencial competitivo.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em relação à participação dos entrevistados, em muitas questões abertas não houverem respostas que pudessem ampliar a interpretação das respostas fechadas. Isso limitou uma análise mais abrangente e próxima da realidade diária dos funcionários que não conseguem utilizar na plenitude as ferramentas de comunicação interna.

O trabalho em questão procurou identificar através dos funcionários da Agência Alfa, a percepção dos funcionários acerca da comunicação interna utilizada pelo Banco X. É importante frisar que o estudo de caso apresenta uma análise limitada do Banco, visto que o Banco tem abrangência nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

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

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

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, Integrare Editora, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

<http://www.bb.com.br/portalbb/home23,116,116,1,1,1,1.bb>, acesso em 24.09.2011



## ANEXO I

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

O presente questionário integra uma pesquisa para elaboração de Monografia para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e tem por objetivo compreender a avaliação que os funcionários desta Agência fazem da comunicação interna utilizada pelo Banco.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

Leidiane de Pellegrin Barzotto

**INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:**

- Escolha apenas uma das alternativas.
- É importante o preenchimento de todas as questões.
- As respostas não têm identificação de quem respondeu, por isso procure ser o mais sincero possível.
- As questões referem-se a sua Agência.

<b>PARTE 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO</b>	
<b>1. Gênero</b>	
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
<b>2. Qual seu grau de instrução?</b>	
<input type="checkbox"/> Segundo grau completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo	
<input type="checkbox"/> Pós-graduação <input type="checkbox"/> Mestrado	
<b>3. Quanto tempo possui de Banco?</b>	
<input type="checkbox"/> Até 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	
<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos	
<b>4. Qual a sua função/carga horária diária de trabalho?</b>	
<input type="checkbox"/> Comissionado - 8 horas <input type="checkbox"/> Não comissionado – 8 horas	
<input type="checkbox"/> Não comissionado – 6 horas	

<b>PARTE 2 – AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO BANCO</b>	
<b>5. Qual a forma de comunicação que você considera mais eficiente e objetiva?</b>	
<input type="checkbox"/> Mensagens Corporativas para Funcionários <input type="checkbox"/> Reuniões	
<input type="checkbox"/> Intranet <input type="checkbox"/> Boca a Boca <input type="checkbox"/>	
Outros: _____	
<b>6. Atualmente a Intranet e o e-mail corporativo são as principais ferramentas utilizadas pelo banco para transmitir mensagens aos funcionários. Com que frequência você acessa a Intranet:</b>	
<input type="checkbox"/> Todos os dias <input type="checkbox"/> Uma vez por semana <input type="checkbox"/> Duas a três vezes por semana	
<input type="checkbox"/> Raramente acesso <input type="checkbox"/> Nunca acesso	
<input type="checkbox"/> Somente quando necessito/para uma consulta específica	

<b>7. Tem facilidade para navegar pela Intranet?</b>
( <input type="checkbox"/> ) Sim                      ( <input type="checkbox"/> ) Não
Se você respondeu NÃO, descreva a maior dificuldade encontrada:
_____
_____
_____
(SE RESPONDEU SIM, PULE PARA A QUESTÃO 8)
<b>8. Qual seu grau de satisfação com a Intranet?</b>
( <input type="checkbox"/> ) Insatisfeito                      ( <input type="checkbox"/> ) Pouco insatisfeito                      ( <input type="checkbox"/> ) Nem satisfeito, nem insatisfeito
( <input type="checkbox"/> ) Pouco satisfeito                      ( <input type="checkbox"/> ) Satisfeito
Por quê?
_____
_____
_____
_____
<b>9. Com que frequência você acessa seu e-mail corporativo:</b>
( <input type="checkbox"/> ) Todos os dias                      ( <input type="checkbox"/> ) Uma vez por semana                      ( <input type="checkbox"/> ) Duas a três vezes por semana
( <input type="checkbox"/> ) Raramente acesso                      ( <input type="checkbox"/> ) Nunca acesso
( <input type="checkbox"/> ) Somente quando necessito/para uma consulta específica
<b>10. Qual seu grau de satisfação com a ferramenta Mensagens Instantânea?</b>
( <input type="checkbox"/> ) Insatisfeito                      ( <input type="checkbox"/> ) Pouco insatisfeito                      ( <input type="checkbox"/> ) Nem satisfeito, nem insatisfeito
( <input type="checkbox"/> ) Pouco satisfeito                      ( <input type="checkbox"/> ) Satisfeito
Por quê?
_____
_____
_____
_____

<b>11. As ferramentas disponibilizadas pelo Banco, como Intranet, Correio Eletrônico, Mensagens Instantâneas, E-mail Corporativo, são de fácil acessibilidade:</b>
<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Não discordo, nem concordo <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
<b>12. Qual o principal problema para acessar os canais internos do Banco:</b>
<input type="checkbox"/> Sistema Indisponível <input type="checkbox"/> Não ter acesso ao aplicativo desejado <input type="checkbox"/> Não ter conhecimento para usá-lo <input type="checkbox"/> Outros: _____
<b>13. Na sua percepção, a comunicação interna utilizada pelo Banco é assertiva e colabora para que se possam atingir os objetivos propostos:</b>
<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente  Por quê? _____ _____ _____
<b>14. O Banco realiza pesquisas para identificar se a comunicação interna tem sido útil aos funcionários:</b>
<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
<b>15. As rotinas diárias de trabalho demandam bastante tempo da nossa jornada de trabalho. Você consegue conciliar a rotina de trabalho com a leitura diária das informações/instruções disponibilizadas pelo Banco:</b>
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Se você respondeu SIM, responda com que frequência você acessa essas informações (SE RESPONDEU NÃO, PULE PARA A QUESTÃO 16):

- ( ) Todos os dias  
 ( ) Uma vez por semana  
 ( ) Eventualmente  
 ( ) Apenas quando necessito da nova informação/instrução para desenvolver minhas atividades

**16. O Banco é uma boa empresa para trabalhar?**

- ( ) Discordo Totalmente                      ( ) Discordo Parcialmente  
 ( ) Concordo Parcialmente                      ( ) Concordo Totalmente

**17. Em relação ao ambiente de trabalho, você se considera:**

- ( ) Extremamente satisfeito    ( ) Muito satisfeito    ( ) Satisfeito  
 ( ) Insatisfeito                      ( ) Muito insatisfeito

**18. Em relação a sua carga de trabalho, você se considera:**

- ( ) Extremamente satisfeito    ( ) Muito satisfeito    ( ) Satisfeito  
 ( ) Insatisfeito                      ( ) Muito insatisfeito

**19. Quanto à comunicação utilizada por seu superior direto, você se considera:**

- ( ) Extremamente satisfeito    ( ) Muito satisfeito    ( ) Satisfeito  
 ( ) Insatisfeito                      ( ) Muito insatisfeito

**20. Qual o seu grau de satisfação em relação ao Banco?**

- ( ) Extremamente satisfeito    ( ) Muito satisfeito    ( ) Satisfeito  
 ( ) Insatisfeito                      ( ) Muito insatisfeito

**21. Qual o principal motivo para permanecer no Banco?**

- ( ) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional                      ( )  
 Desenvolvimento profissional  
 ( ) Remuneração e benefícios                      ( ) Estabilidade de  
 emprego  
 ( ) Outros:  
 \_\_\_\_\_

**22. É sabido que o Banco mantém uma relação ética com seus funcionários:**

<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente
<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente

<b>23. O Banco cumpre suas obrigações assumidas nos acordos coletivos:</b>		
<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	
<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	
<b>24. Sua remuneração está na média do mercado bancário:</b>		
<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Discordo Parcialmente	
<input type="checkbox"/> Concordo Parcialmente	<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	
<b>25. Qual dos itens abaixo você considera mais importante?</b>		
<input type="checkbox"/> Plano de previdência complementar	<input type="checkbox"/> Plano de saúde	<input type="checkbox"/> PLR
<input type="checkbox"/> Vale alimentação/refeição	<input type="checkbox"/> Estabilidade profissional	
<b>26. Você trocaria o Banco por outro Banco concorrente?</b>		
<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Se você respondeu SIM, responda a questão abaixo: Qual o principal fator que levaria você a tomar essa decisão:		
<input type="checkbox"/> Maior salário pago pela concorrência		
<input type="checkbox"/> Insatisfação geral com o Banco		
<input type="checkbox"/> Insatisfação geral com o cargo atual		
<input type="checkbox"/> Possibilidade de ascensão profissional mais rápida		
<input type="checkbox"/>	Outros:	
_____		