



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**ENDOMARKETING COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DO  
DESEMPENHO: CASO BANCO REAL**

**CAMILA MARTINS CARVALHO RODRIGUES**  
**RA: 2050111-9**

**PROF. ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

**CAMILA MARTINS CARVALHO RODRIGUES**

**ENDOMARKETING COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DO  
DESEMPENHO: CASO BANCO REAL**

Monografia apresentada como requisito do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

**CAMILA MARTINS CARVALHO RODRIGUES**

**ENDOMARKETING COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA A MELHORIA DO  
DESEMPENHO: CASO BANCO REAL**

Monografia apresentada como requisito do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

**Banca examinadora:**

---

**Prof.(a). Alano Nogueira Matias  
Orientador**

---

**Prof.(a).  
Examinador (a)**

---

**Prof.(a).  
Examinador (a)**

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

Ao meu pai que sempre teve o sonho de ver a filha formada e bem sucedida, que em muitos momentos era insistente nos mesmos sermões, mas posso ver agora que tudo valeu à pena. A minha mãe, que me apoiou independente das minhas escolhas para o futuro, sempre com bom humor e com muita leveza. Para ambos demonstro meu amor e carinho, e friso que esta é mais uma conquista de várias que virão.

Agradeço a minha amiga Roberta, por ter me ajudado quando não pude comparecer as aulas, a estudar as matérias que não dominava e por me dar estímulo para continuar.

Ao Professor Rogério Sinotti por fazer as temíveis aulas de exatas mais prazerosas e interessantes.

Ao Professor Alano Nogueira que me orientou e teve paciência nos momentos em que estive ansiosa.

E novamente aos meus pais, pois sem ambos nada disso seria possível, e a todos que direta ou indiretamente me apoiaram.

*Bom mesmo é ir a luta com determinação,  
abraçar a vida com paixão, perder  
com classe e vencer com ousadia,  
pois o triunfo pertence a quem se atreve...  
A vida é muita para ser  
insignificante.*

*Charles Chaplin*

## RESUMO

Esta monografia buscou mostrar a importância para uma organização em investir no programa de *endomarketing* como estratégia para aumento de desempenho. O objetivo geral desta monografia foi de analisar o nível de satisfação com que os funcionários da empresa exercem suas funções e como isso influencia no aumento do desempenho dos mesmos. Foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica de diversos autores sobre o assunto de *endomarketing*. Também foi utilizado um estudo de caso da organização chamada de Banco Real. Foram ressaltados alguns tópicos que contribuíram para o entendimento deste tema. São eles: histórico de *endomarketing*, conceitos de *endomarketing*, ferramentas de *endomarketing*, tipos de personalidade dos clientes internos e cultura organizacional. No estudo de caso foi analisado o histórico da empresa, suas características e sua estratégia de implementação do *endomarketing*. A avaliação do estudo de caso mostrou como o uso de ferramentas de *endomarketing* motiva os funcionários, e como atualmente organizações de todos os ramos devem valorizar seus clientes internos para que ambos consigam atingir seus resultados almejados.

**Palavras – Chave:** *endomarketing* e motivação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Método de Abordagem.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 Métodos de Procedimentos .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Métodos de Procedimentos .....</b>	<b>10</b>
<b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Breve histórico do Endomarketing .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Conceitos de Endomarketing .....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 As ferramentas de Endomarketing.....</b>	<b>13</b>
<b>3.4 Tipos de Personalidade dos Clientes Internos .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5 Cultura Organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Histórico da empresa .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.1 Histórico do ABN AMRO.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.2 Histórico do ABN AMRO Bank no Brasil.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1.3 Histórico do Banco Real.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Características da empresa .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 Estratégia adotada pela empresa.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.1 Valorizando e capacitando os funcionários para atender os clientes... 22</b>	
<b>5 SÍNTESE DA ENTREVISTA.....</b>	<b>25</b>
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho relata sobre o tema motivação, tendo o objetivo geral de analisar e mostrar como uma estratégia bem formulada e direcionada de *Endomarketing* (*marketing* interno) pode gerar um aumento de desempenho dos funcionários em suas atribuições, motivados e clima organizacional estável. Afinal, nas organizações do Século XXI, a necessidade de foco nos clientes internos, para obter resultados positivos, é relevante para que a parceria organização e funcionários. Este novo conceito foi analisado e estudado de forma específica nesta pesquisa monográfica. Para isso, foi delimitada a questão problema para poder identificar ao final desta pesquisa se, há relação entre ter clientes internos satisfeitos com suas atribuições na empresa e motivados pela mesma, e o aumento no desempenho dos mesmos em suas tarefas.

Foram escolhidos os objetivos específicos, a fim de obter conceitos e respostas a respeito de: descrever os conceitos de *endomarketing* e verificar se os subordinados se consideram valorizados.

Para que fosse possível relacionar os dados obtidos no estudo de caso foi desenvolvido o embasamento teórico composto pelos seguintes tópicos: histórico de *endomarketing*, conceitos de *endomarketing*, ferramentas do *endomarketing*, tipos de personalidade dos clientes internos e cultura organizacional. Dessa forma, pode-se ter uma base teórica para fazer a interpretação dos dados.

A justificativa para a elaboração desta pesquisa monográfica visa agregar por meio do estudo de caso, soluções para motivar funcionários e obter sucesso na gestão de uma empresa. Com a implantação do *marketing* interno (*endomarketing*) e uma gestão qualificada, essa meta pode ser cumprida, trazendo benefícios para a empresa e para seus funcionários. Com isso, esclarecer questões que trazem dúvida a respeito de como a excelência em Recursos Humanos trata de programas de interação de pessoal, mostra-se como o trabalho em determinada empresa é prazeroso e rentável, sabendo lidar com as diferenças de personalidade dos funcionários, e o mais importante, definindo qual a cultura e meta organizacional que essa empresa almeja. A partir dos dados obtidos, salientar em quais situações a questão da motivação se torna fator essencial para a obtenção de funcionários qualificados e satisfeitos com seu trabalho, pois é a partir dessa questão que a empresa diferenciase das demais, agregando qualidade ao produto, pessoal qualificado e satisfação dos clientes internos, versus empresa, para atingir um

objetivo comum. Pode-se assim, agregar informações relevantes para possíveis empreendedores, que esperam obter em suas organizações um bom desempenho de seus funcionários e um clima harmonioso de trabalho. Dessa forma, podem-se obter vários benéficos, tais como: funcionários motivados e qualificados, serviços e produtos de qualidade e clientes externos satisfeitos com serviço prestado.

A monografia foi desenvolvida por etapas, da seguinte forma:

A primeira etapa trata-se da introdução, após delimitação do tema onde dentro do amplo conceito de motivação foi destacado o *endomarketing*, delimitação do problema e em seguida foram escolhidos os objetivos específicos Depois a justificativa, e a metodologia da pesquisa que especificou que se tratava de uma pesquisa bibliográfica, dedutiva e que seria aplicada uma entrevista para analisar os dados ao final da pesquisa.

Na segunda etapa, foi desenvolvido o embasamento teórico.

A terceira etapa é composta pelo estudo de caso da empresa Banco Real, onde foram abordados os seguintes itens: histórico do ABN AMRO, histórico do ABN AMRO *Bank* no Brasil, histórico do Banco Real, características da empresa e estratégia adotada pela empresa.

Na quarta etapa foi feita a análise e interpretação de dados, cruzando informações do embasamento teórico com, estudo de caso e o que foi obtido na entrevista.

Na quinta etapa foi feita a conclusão do trabalho, para finalizá-lo, mostrando o que foi feito, se os objetivos específicos foram encontrados e quais as limitações que ocorreram no decorrer da pesquisa monográfica. Em seguida foram destacadas as referências bibliográficas

## **2 METODOLOGIA**

Este trabalho foi, quanto aos seus objetivos, exploratório, pois segundo Gil (2002, p.41) “... têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses

O procedimento técnico utilizado foi de uma pesquisa bibliográfica, pois segundo Gil (2002, p.44) “... é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

### **2.1 Método de Abordagem**

O método utilizado foi o dedutivo, pois, segundo Lakatos (1992, p. 106) “... partindo de teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente).”

### **2.2 Métodos de Procedimentos**

A pesquisa foi de um Estudo de caso, pois segundo Gil (2002, p.54) “... estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

E quanto à técnica, foi aplicada uma entrevista, que segundo Rampazzo (2002, p.108), “é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação da natureza profissional”. Para Lakatos & Marconi (2001, p.195):

É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Trata-se de, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária.

Este estudo de caso foi do Banco Real, para que se possa analisar como a motivação dos funcionários e a inovação na gestão a tornou uma rede bancária de sucesso e exemplo para todo o país.

Para relacionar motivação e desempenho, foi feita uma entrevista, esta será respondido pela profissional responsável pela área de Recursos Humanos da empresa. Estes foram os métodos de procedimento usados neste trabalho.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 Histórico do *Endomarketing*

Brum afirma que (2005, p. 30):

O *endomarketing* tenha surgido oficialmente no Brasil na metade da década de 80 e se expandido no início da década de 90, em função da ânsia das empresas em tornarem-se mais competentes que os sindicatos na comunicação com os empregados.

O termo *Endomarketing* foi patenteado pela empresa S. Bekin & Consultores Associados LTDA-ME, empresa de consultoria do autor Saul Faingaus Bekin. Dessa forma, o termo foi implantado no cotidiano de organizações brasileiras pelo mesmo. A primeira vez em que utilizou foi quando trabalhava na empresa Johnson & Johnson, na mesma época surgiram palavras similares, como: endodontia, endoscopia, endocrinologista e etc. Para Bekin, é uma criação brasileira e única, que surgiu da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. Uma nova postura que corresponde às mudanças de mercado (BEKIN, 1995).

Para Rossato (2006, p.95):

Na década de 1980, com a disseminação da filosofia de Qualidade Total no Brasil, redescobriu-se a necessidade de ouvir o cliente interno, fato este, muitas vezes desconsiderado pela alta administração da empresa, motivando o fracasso de muitos programas implantados de forma autoritária e arbitrária devido à inalteração de cultura.

Segundo Bekin (1995, p.04), o sentido está no *marketing* voltado para dentro da empresa, ou seja, “uma ação interna que está no próprio significado de endo, aí temos a palavra grega éndom, que significa ‘em, para dentro, dentro de”.

Nota-se que o *endomarketing* surgiu de uma necessidade de mudanças e revolução no ambiente de trabalho. Tanto para o aumento da produtividade e desempenho, como a satisfação do cliente interno. Como visto, os sindicatos dos anos 80 tinham muita força com os assalariados, pois na época, o descaso com os mesmos era alto. Assim, as organizações preocupadas com seu desempenho no mercado e com possíveis funcionários rebeldes e insatisfeitos, sentiram a necessidade de criar programas e ações que atingissem ambos os problemas. Assim o *endomarketing* ingressou no mercado como uma ferramenta de fundamental relevância tanto para empresa, clientes internos e clientes externos.

#### 3.2 Conceitos de *Endomarketing*

Segundo Keller & Kotler (2006, p. 04), “O *marketing* envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’”.

Segundo Kotler (2002, p.07):

O *marketing* é um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo de que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas.

Para compreender *Endomarketing* (ou *marketing* interno), é necessário ver o conceito de *marketing*. Sempre haverá algo para se vender, tais como: produtos, marcas, imagem ou até mesmo uma idéia. O objetivo do *marketing* é fazer com que essa atitude de vender se torne fácil e espontânea, e até mesmo supérflua para o consumidor. Tornando-se uma força entre pares (organização X consumidor), satisfatória para ambos.

*Endomarketing*, segundo Bekin (1995, p. 47) é, “Facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações”.

Segundo Gronroos (1993, p. 278):

O *marketing* interno ou *endomarketing*: Durante os últimos quinze anos o conceito de *marketing* interno ou *endomarketing* emergiu primeiro na literatura de gerência de serviços. Sem ter usado o conceito em si, Eiglier e Langeard (1976) discutiram a necessidade de fazer o *marketing* de serviços internamente nas organizações. O *endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente.

Segundo Cobra e Ribeiro (2000, p. 224):

*Marketing* interno é, então, a noção de funcionários como clientes, tendo um relacionamento de clientela. Essa importante função foi introduzida primeiro em 1976 por Sasser e Arbeit, que enfatizam a necessidade de oferecer um trabalho significativo para os funcionários além de manter os melhores na empresa. Mais tarde Leonard Berry definiu funcionários como ‘clientes internos’ e sugeriu que gerentes deveriam adaptar assuntos de *marketing* para ganhar a lealdade dos funcionários e obter seu comprometimento em entregar um excelente serviço para o cliente externo. Busca o comprometimento interno, atraindo atenção para duas dimensões básicas: primeiro, a consolidação de um norteamento cultural, isto é, o compartilhamento dos principais valores da organização entre os funcionários.

O *endomarketing* surgiu das necessidades dos funcionários de se sentirem valorizados. Uma extensão do *marketing* que foi de extrema motivação não só dos clientes internos (funcionários), como dos clientes externos (consumidores). Todas essas mudanças foram de significativa melhoria para empresas e subordinados, pois

em uma época em que industrialização estava em seu ápice de crescimento, e a mão-de-obra extremamente necessária, valorizar os funcionários não era apenas uma questão de satisfazer uma necessidade dos mesmos, mas sim, de fazer uma empresa crescer como equipe que sabe interagir, e crescer juntamente com seus colaboradores mais importantes, seus funcionários

De acordo com Bekin (1995, p. 34), “o Marketing interno sempre existiu, ainda que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora e eficiência”.

O conceito de *endomarketing* leva a crer que esse sistema só pode ser implantado em grandes organizações, que em pequenos negócios não tem grande valia, fato este, equivocado, como cita Rodrigues (2007, p.58):

O *endomarketing* traduz-se numa espécie de *marketing* para dentro da organização, isto é, trata-se de um somatório de esforços e ações desenvolvidas para informar, motivar, conscientizar, inovar, convencer os próprios advogados e demais colaboradores do escritório de advocacia sobre benefícios, vantagens e primazias do lugar onde trabalham, criando, com isso, um clima propício ao melhor desempenho, qualidade e produtividade possível. E como efeito colateral (do bem), tanto o *endomarketing* ainda possibilita que as pessoas do escritório funcionem como mensageiros da positiva imagem institucional.

É voltado para suprir atuais ou futuras necessidades internas da organização, capacitando, instruindo, motivando, retendo os funcionários, para que os mesmos possam orientar os clientes.

### **3.3 As ferramentas de *Endomarketing***

O *endomarketing* tem dois tipos de processos gerenciais: o gerenciamento de atitudes que consiste na motivação dos clientes externos e atitude para que isso ocorra vinda dos funcionários, e o gerenciamento de comunicação, que consiste em levar aos funcionários a cultura da organização, as metas, objetivos e filosofia da empresa, para que os mesmos possam vender bem, determinada idéia (GRONROOS, 1993).

De acordo com Bekin (1995, p. 40), o *Endomarketing*:

Deve partir de três premissas básicas: (1) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente. (2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. (3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com objetivos e decisões da empresa. Estas três premissas trazem como consequência um

princípio: estes processos de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário devem preceder o *marketing* externo.

O *endomarketing* tem de ser visto como uma filosofia de orientação para o público interno e não como um instrumento de comunicação para aumentar desempenho e lucro. Informar e capacitar funcionários é apenas a primeira etapa dessa filosofia de resultados extraordinários, se bem aplicada.

Algumas ferramentas de *endomarketing* são escritas ou possuem algum apelo visual. Deve-se estabelecer um parâmetro na escolha desses instrumentos, pois cada empresa deve utilizar aquele que melhor se adequar ao seu ambiente de trabalho. São elas: manual de vídeo de integração à empresa, material técnico e educativo, jornal interno, cartazes motivacionais, cartazes informativos, datas festivas e datas de aniversário dos funcionários, canais diretos entre direção e funcionários (Ex: caixa postal, canais e cartões, presidente interativo, presidente ao vivo, gesto à vista, encontros formais, reuniões-relâmpago e reuniões de liderança compartilhada), vídeos motivacionais, palestras internas, rádio interna, correio eletrônico, intranet. Ao analisar o uso das ferramentas no processo, desde sua origem até a sua implantação, observa-se que o fato de se utilizá-las, não garante a eficácia do programa como um todo, pois isso engloba a vontade dos funcionários e como o programa será liderado (BRUM, 1998).

Há também passos para a elaboração do plano de *marketing* interno (*endomarketing*). Há algumas armas de *marketing*, que podem ser usadas para promover integração e cooperação de esforços, para que os serviços que serão prestados pelos clientes internos tenham qualidade e sejam compreendidos pelos clientes externos. Dentre elas: pesquisa de mercado e definição do produto serviço ao cliente (COBRA & RIBEIRO, 2000).

Ambos os autores citados acima, predominam a informação e comunicação interna, ressaltando a visão, como instrumento primordial para obtenção de resultados positivos do *endomarketing*. Fator de extrema importância para que os clientes internos sintam-se valorizados e parte da organização.

Segundo Keller & Kotler (2006, p. 19), “o *marketing* deve ser acolhido pelos demais departamentos; eles também devem ‘pensar como cliente’. O pensamento do *marketing* deve ser difundido por toda a empresa”. Como mostra o quadro abaixo:

FORMA	CONCEITO	CARACTERÍSTICA
PROPAGANDA	Criação de imagem	Sua principal função é criar imagem para o produto/marca que possa transmitir o posicionamento desejado.
PUBLICIDADE	Criação de imagem	Sua função é similar á da propaganda, mas com a diferença de que sua veiculação não é paga, como é a da propaganda.
PROMOÇÃO DE VENDAS	Agregação de benefício extra	Sua função é estimular á venda, por meio da oferta de benefício extra e temporário.
MERCHANDISING	Exposição	Suas ações visam à maior visibilidade ao produto ou marca no ponto-de-venda ou fora dele, como em locais públicos e programas de TV e filmes. A intenção é reforçar (e não formar) a imagem.
RELAÇÕES PÚBLICAS	Formação e manutenção de imagem	A prioridade é manter a boa imagem da empresa junto á comunidade na qual o cliente está inserido e pela qual é influenciado.
PATROCÍNIO	Associação de imagens	Também visa criar uma imagem, como a propaganda e a publicidade, porém o faz por meio da associação com a imagem já existente.
RELACIONAMENTO	Contato personalizado e interativo	Envolve clientes já conquistados e tem a função de manter a imagem e o nível de relacionamento.
MARKETING DIRETO	Contato personalizado e interativo	Atinge o público-alvo de forma personalizada. O nível de individualização e de interação é variado.
VENDA PESSOAL	Contato presencial e interativo	É a forma de comunicação mais persuasiva de comunicação, porém sua abrangência é limitada.

Quadro 1: Mix de Comunicação

Fonte: baseado em Kotler (2000, p. 585) & Nickels & Wood (1999, p.323)

Como visto na tabela, a interação de setores faz o sucesso do processo de endomarketing, tais recursos quando agrupados, tornam-se de extrema importância para o desempenho final do programa, como o relacionamento e o *marketing* direto, que demonstra como conquistar um cliente, fidelizá-lo e continuar esse ciclo de forma eficaz e personalizada.

### 3.4 Tipos de Personalidade dos Clientes Internos

Essa é uma importante característica que envolve o *endomarketing*, a personalidade dos clientes internos. Isso porque, ao implementá-lo deve-se estudar o todo da empresa, como: objetivo, meta, cultura organizacional e os tipos de clientes internos.

Para começar a falar de comportamento humano, definir personalidade é essencial, segundo Krech e Crutchfield (*apud* Bergamini 2006, p.293):

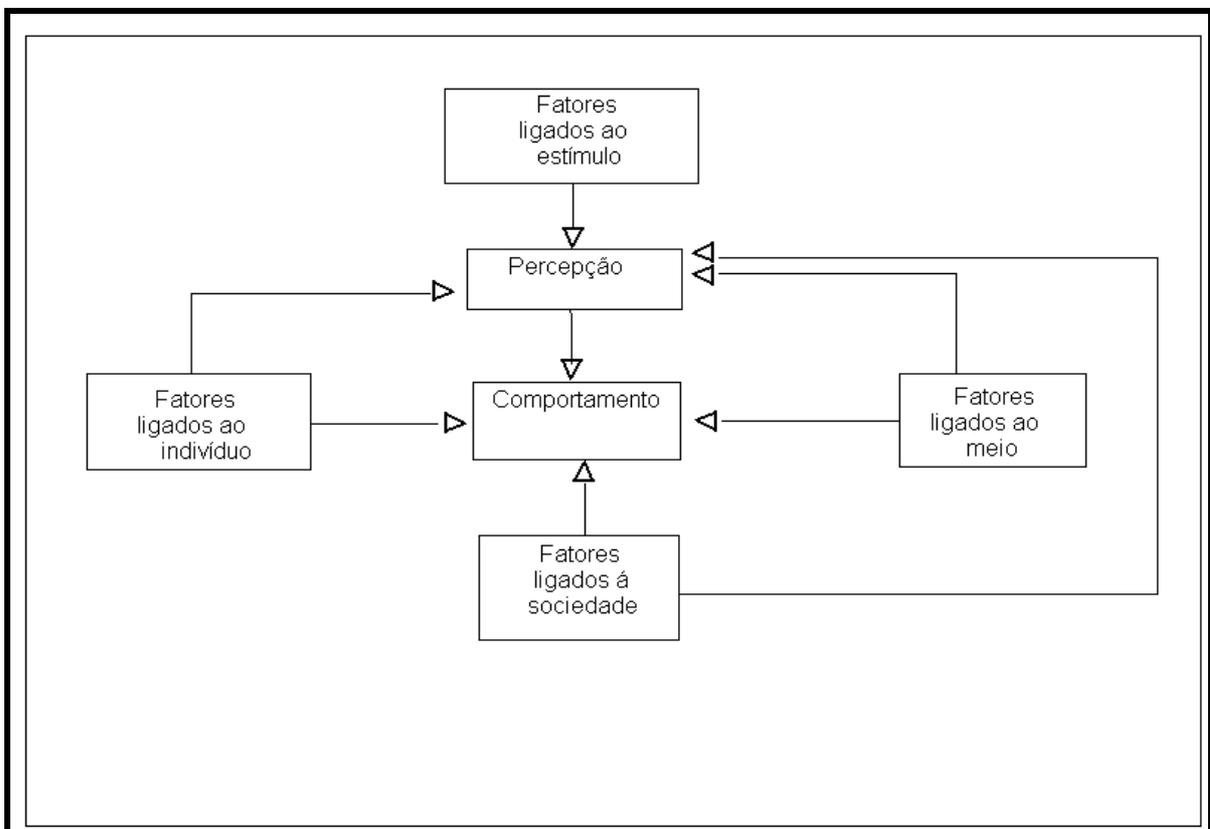
O estudo da personalidade é o ápice da Psicologia. Todo o conhecimento psicológico, em última análise, contribui para a compreensão da personalidade: o que forma, por que difere de indivíduo para indivíduo, como se desenvolve e se transforma.

Para Fiorelli & Junior (2003, p.133):

A palavra 'personalidade' deriva de 'persona' – a máscara utilizada no teatro grego pelo ator, a 'personagem'. No ambiente de organizacional todos praticam uma espécie de performance, ajustando-se a seus papéis, responsabilidades e, enfim, ao ambiente. Classificações não-científicas de personalidade procuram relacionar, o *tipo físico* com o *comportamento típico* do indivíduo( gordo – alegre, magro – sisudo, etc.). Sintetizando as definições apresentadas, conceituamos *personalidade* como a condição *estável e duradoura* dos comportamentos da pessoa.

Definir a personalidade de um indivíduo é uma questão delicada e inevitavelmente difícil, pois varia de situação, humor, *status* social, ambiente familiar, dentre outros fatores peculiares de cada um. Porém, pode-se fazer uma avaliação, das atitudes mais constantes do indivíduo, como em situações do cotidiano.

O quadro abaixo demonstra como cada indivíduo reage diante de determinada situação, abaixo como isso é desencadeado:



Quadro 2: Fatores que influenciam o comportamento  
Fonte: baseado em Fiorelli (2003, p.82)

Há muitas formas de comportamento nas organizações. O comportamento por instinto que se baseia em reações imediatas, do instinto do indivíduo, como um reflexo, essa forma de comportamento normalmente não é muito usual no ambiente de trabalho, onde postura e regras devem ser seguidas. Há também o comportamento habitual, que se refere à personalidade do indivíduo, porém os indivíduos modificam suas características dominantes de acordo com os estímulos recebidos (FIORELLI, 2003).

A personalidade é única, e pode ser influenciada pelo meio constantemente. Dessa forma, saber lidar com diferenças, divergências e mudanças constantes de temperamento, é de fundamental importância para implementação de um programa de *endomarketing*. É uma forma de agregar as diferentes facetas dos indivíduos aos interesses da organização, é tentar dar suporte a possíveis problemas pessoais que estejam influenciando o desempenho do cliente interno, saber que todo e qualquer indivíduo aprecia ser gratificado ou apenas parabenizado por seus feitos, ou seja, valorizado e parte do meio em que atua.

### 3.5 Cultura Organizacional

Para Dubrin (1998, p.284), cultura organizacional é “O sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam ativamente o comportamento dos membros da organização.”

Segundo Robbins (1999, p.375):

A cultura organizacional está interessada em como os empregados percebem as características da cultura de uma organização, não em se eles gostam ou não dela. Ou seja, é um termo descritivo. Isto é importante porque diferencia esse conceito do da satisfação no emprego. Representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização.

Organizações não são apenas departamentos, máquinas e reuniões e sim um conjunto de personalidades, como os indivíduos. Trata-se de uma junção de ideais, metas e objetivos a seguir. Pode ser hostil, rígida ou até mesmo maleável. Toda essa estrutura depende da missão e valores da organização e os objetivos que a mesma deseja atingir.

A cultura de cada empresa é moldada de acordo com seu tipo, para sustentar uma organização saudável e bem-sucedida, tendo um impacto diferente para cada cliente interno e na carreira dos mesmos. A cultura tipo time de beisebol baseia-se em uma situação ambiental de alto risco, com tomadas de decisões ágeis,

e valorização de clientes internos capacitados e competentes. Já a cultura do tipo clube, é mais “familiar”, com lealdade e valorização de clientes internos competentes e com bom tempo de empresa, com promoções internas. A cultura tipo academia trata-se de gradativa capacitação em diferentes ramos da empresa, para que possa atuar no todo, tendo competência e habilidade com serviço. Finalmente a cultura do tipo fortaleza, que atuam em setores de difícil crescimento e grande competitividade, dando pouca visão de crescimento para os clientes internos, porém para os que são aventureiros e gostam de desafios, é de grande estímulo (DAFT, 1999).

Cultura organizacional não são apenas características da empresa, mas também é delimitar fronteiras dentro da mesma, ou seja, demonstrar e influenciar os empregados a seguir os objetivos desejados, com postura e comportamento adequado. Também serve como a paridade entre as demais empresas. Deve-se frisar que a cultura da empresa pode ser compreendida de maneiras diferentes por diversos empregados, isto ocorre, pois cada indivíduo cria a concepção sobre algum conceito de diferentes formas. É interessante, que o indivíduo esteja em uma organização em que se sinta confortável e de acordo com a cultura da mesma, isto trará maior dedicação e desempenho.

## 4 ESTUDO DE CASO ABN BANCO REAL

Para o presente trabalho foi utilizado como fonte de coleta de dados para o estudo de caso, o site do Banco Real, publicações e uma entrevista com um profissional de recursos humanos da empresa. Após analisado histórico e entrevista, foi feita uma interpretação dos dados, de acordo com o que foi pesquisado no embasamento teórico e apurado na coleta de dados.

### 4.1 Histórico da empresa

Apresenta-se a seguir, o histórico do ABN AMRO *Bank*, o histórico do mesmo no Brasil e finalmente do o histórico do Banco Real.

#### 4.1.1 Histórico do ABN AMRO *Bank*

O Banco *Nederland de Algemene* (ABN) nasceu 29 de março em 1824, quando tinha inicialmente o nome de *Nederlandsche Handel-Maatschappij*, sendo uma companhia de comercio exterior. *Amsterdam Rotterdam Bank* (AMRO Bank) nasceu no ano de 1863, na fundação do *Rotterdamsche Bank* que anos depois integrou-se ao *Amsterdamsche Bank*. Assim em 1991 a fusão ente ANB *Bank* e AMRO *Bank*, gerou o ABN AMRO BANK é um banco internacional nascido na Holanda. Também está presente em mais de 60 países, sendo um dos maiores bancos do mundo.

#### 4.1.2 Histórico do ABN AMRO *Bank* no Brasil

A trajetória do ABN AMRO no Brasil começou em 1917 quando iniciou como Banco Holandês da América do Sul com escritórios no Rio de Janeiro e Santos. Em 1925 Clemente de Faria monta a Cooperativa Bancária, três anos depois renomeada Banco da Lavoura de Minas Gerais, antecessor do Banco Real. Em 1963 adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos, sendo o restante adquirido em 1970. E em 1971 o Banco da Lavoura de Minas Gerais torna-se Banco Real S/A, dois anos depois de estabelecer sua sede em São Paulo. Em 1993 o Banco Holandês é renomeado ABN AMRO *Bank* e muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo. No ano de 1994 a operação brasileira do ABN AMRO *Bank* apresenta o 3º melhor lucro líquido do grupo internacional.

#### 4.1.3 Histórico do Banco Real

Em 1998 no mês de julho, o ABN AMRO anuncia a compra do Banco Real, concluída em novembro, quando compra também o Bandepe. Finalmente em 2000 ocorre a integração do Banco Real com o Banco ABN AMRO S/A. Em 2003, o ABN AMRO Real adquiriu o SUDAMERIS, o nono maior banco privado do País. Assim, passou a ampliar sua presença na região Sudeste e a aumentar sua participação nos segmentos de clientes de alta renda. E em 2007 a rede bancária espanhola Santander compra o Banco Real, saltando quatro posições no ranking de instituições financeiras do país e ficando em terceiro lugar, atrás apenas do estatal Banco do Brasil e banco privado Bradesco. E esperando atingir a 2º posição no ranking bancário brasileiro ao final da fusão.

#### 4.2 Características da empresa

O Banco Real ocupa em setembro de 2007 o 3º lugar na rede bancária brasileira, com uma grande quantidade de agências em todo território nacional, conquistando mercados em diversas áreas, tais como: rurais, pessoa física, pessoa jurídica, universitários, dentre outros setores bancários de grande destaque. E pelo 2º ano consecutivo fica em 1º lugar como a melhor empresa do ramo bancário para se trabalhar.

Disponibiliza em setembro de 2007 uma rede de 13.837.284 milhões de clientes, 3.980.512 milhões de correntistas, agências e Pab's, agências BACEN, lojas Consumer (Aymoré), postos de atendimento próprios, pontos de vendas, máquinas de auto-atendimento somam: 23992 mil formas de ser cliente Real. Toda essa infraestrutura é sustentada por 31203 mil funcionários capacitados e envolvidos com o objetivo da empresa, onde os mesmos são motivados e instruídos para oferecer o melhor serviço ao público-alvo. Tudo isso é possível, através de programas de incentivo feitos que a empresa disponibiliza, para atrair cada vez mais clientes internos para a cultura da empresa e deixá-los a par de tudo que ocorre na mesma. Os dados abaixo demonstram os balanços de 2006/2007, referente a presença do Banco Real no mercado brasileiro.

<b>BANCO REAL E EMPRESAS ABN AMRO NO BRASIL</b>	<b>03/2007</b>	<b>06/2007</b>
<b>Número de Agências (Bacen)</b>	<b>1.093</b>	<b>1.108</b>
<b>Agências e PAB's</b>	<b>1.955</b>	<b>1.980</b>
<b>Lojas Consumer (Aymoré)</b>	<b>110</b>	<b>116</b>
<b>Pontos de Atendimento Próprios</b>	<b>3.834</b>	<b>3.894</b>
<b>Pontos de Vendas</b>	<b>7.180</b>	<b>7.398</b>
<b>Máquinas de Auto Atendimento</b>	<b>9.139</b>	<b>9.496</b>
<b>Número de Funcionários</b>	<b>30.532</b>	<b>31.203</b>
<b>Número de Clientes</b>	<b>13.430.192</b>	<b>13.837.284</b>
<b>Número de Correntistas</b>	<b>3.899.256</b>	<b>3.980.512</b>

Quadro 3: Presença no Mercado Brasileiro

Fonte: <http://www.bancoreal.com.br/> - Acesso em: Setembro de 2007

A missão é ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos clientes. Gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que junto com a empresa contribuam para a evolução da sociedade. Pois é um novo banco para uma nova sociedade, afinal a mesma esta em constante mudança e evolução, para isso é adepto da visão de que como organização e indivíduos, são agentes dessa evolução, assim, busca a integração do humano e do ambiental com o econômico e todas as suas decisões.

Os valores corporativos: integridade, respeito, trabalho em equipe e profissionalismo, representam para o Banco Real a orientação para a tomada de decisão. A disseminação acontece através do *endomarketing*, com "*workshops*" com todos os funcionários da organização, nos quais se discute a sua aplicação prática no dia-a-dia, demonstrando a cultura organizacional da empresa e deixando o cliente interno informado sobre qual o objetivo da empresa e seu papel na mesma. Integridade para o Banco Real é acima de tudo ter um compromisso com a tudo o que fazem, dentro e fora da organização. Todas as pessoas independente de suas origens, hierarquia, sexo e idade, merecem respeito. Valorizam a diversidade de idéias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências, demonstrando que os diferentes tipos de personalidades são tratados com atenção e valorizando o potencial de cada um de uma forma produtiva. O trabalho em equipe é a essência do sucesso como rede bancária internacional, pois compartilham conhecimentos e recursos, para benefício dos clientes internos com foco nos clientes externos, sociedade e acionistas. Tem o compromisso de oferecer aos

clientes o mais alto padrão de qualidade, com profissionalismo que deve também orientar as relações internas da organização.

### **4.3 Estratégia adotada pela empresa**

O modelo do Banco Real apóia-se em manter o foco, no foco do cliente, ou seja, focar nas necessidades dos mesmos, com pessoal capacitado e engajado, capacitado para atender e solucionar dúvidas, instrumental competitivo para ter paridade com as demais empresas e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade. Isso é fator essencial para a sustentabilidade do banco, que é aquela que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades. Sustentabilidade se define como um princípio de uma sociedade que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um período de tempo longo e indefinido. Acabar com a fome e a miséria, educação básica e de qualidade para todos, igualdade entre sexos e valorização da mulher, reduzir a mortalidade infantil, melhorar a saúde das gestantes, combaterem a AIDS, a malária e outras doenças, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente, todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento, são algumas formas de melhorar uma sociedade.

Todas essas mudanças são aplicadas ao dia-a-dia dos clientes internos para que possam exercer dentro e fora da empresa, possibilitando uma sociedade melhor. Ocorrem palestras, cursos e trabalho voluntário que todos os funcionários podem participar, dessa forma, a empresa estará apenas educando para o mundo, e isso reflete em nos desempenho dos mesmos dentro da organização.

#### **4.3.1 Valorizando e capacitando os funcionários para atender os clientes**

Esse modelo de gestão demonstra como o *endomarketing*, é de real importância para a compreensão dos clientes internos de suas tarefas, para que os mesmos possam ter capacidade, confiança e motivação para passar ao cliente o que ele necessita, afinal, sempre em primeiro lugar o cliente e suas necessidades, para alcançar ambos objetivos: empresa e consumidores. O objetivo é gerar valor para os clientes, e para isso o relacionamento é fator chave e foco constante na busca do atendimento exemplar. Entender as necessidades específicas de cada tipo de

cliente e poder atendê-las da maneira mais adequada possível é nossa busca constante. O quadro abaixo demonstra como funciona esse modelo:



Quadro 4: Nosso Modelo

Fonte: <http://www.bancoreal.com.br/> - Acesso em: Setembro de 2007

Trata-se de um modelo de negócios em que todos ganham: a empresa, as pessoas, a sociedade e o meio ambiente. Isso é sustentabilidade e, para o Banco Real, isso sim é sucesso de verdade, está presente na relação com nossos clientes, funcionários, fornecedores e, também, com a sociedade e o meio ambiente.

O Banco Real é uma organização com cerca de 31 mil opiniões e histórias de vida diferentes. Pessoas sem as quais o movimento de sustentabilidade jamais teria sido possível. Isso demonstra a importância e respeito com todos os funcionários que levanta a mão ou escreve um e-mail cuidadosamente para expressar sugestões de melhorias para o banco, são valorizados e se possível atendidos. Esses cuidados não são apenas com os clientes internos, mas também quando, na separação do limite de cheque especial e saldo da conta corrente no extrato, para não confundir os clientes, ou como na criação do Programa Compartilhar, para a alfabetização de funcionários de empresas fornecedoras.

Isso demonstra o interesse no poder que as pessoas têm de realizar feitos extraordinários quando motivadas e valorizadas. São indivíduos que não se contentam em apenas melhorar o seu próprio trabalho ou a sua própria vida, mas que estão dispostos a fazer algo também pela vida dos outros. Eles tornam o Banco Real um lugar especial de se trabalhar. Uma empresa que atrai novos talentos

comprometidos com a sustentabilidade e onde funcionários com considerável tempo de carreira no banco, estampa com orgulho a foto no crachá. E, acima de tudo, estão empenhados em deixar os clientes totalmente satisfeitos no relacionamento diário com o banco.

O Banco Real acredita em pessoas que entendem as necessidades e expectativas do outro. E, por isso, procura reconhecer os profissionais diferenciados que possui, mas sabe que ainda há uma série de melhorias a fazer. E é pensando nessas melhorias que estão abertos para a ampliação do diálogo e investem de forma constante em educação, pois é a principal ferramenta de que dispõe para sensibilizar as pessoas para a importância da sustentabilidade e seu valor na empresa, é atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades, ou seja, sustentabilidade.

O estímulo à ação consciente, responsável e ética é fundamental para que os funcionários do Banco Real assumam seu papel como agentes de mudança e atuem acreditando que, com todos juntos, cada um vale mais.

## 5 SÍNTESE DA ENTREVISTA

No Banco Real os funcionários não são apenas quem faz o trabalho para que a organização funcione, mas sim parceiros para atingir objetivos da empresa e para a sociedade, com nosso programa de sustentabilidade, onde os mesmos são preparados para ambas as tarefas.

Utilizam ferramentas que se adequam ao dia-a-dia da empresa, como festas comemorativas de metas atingidas e aniversárias, cartazes motivacionais, intranet e workshops para disseminação da cultura organizacional.

Pelo segundo ano consecutivo em 1º lugar sendo a empresa do ramo bancário, em que os funcionários sentem-se valorizados e motivados, pela Revista Você S/A, dessa forma não poderia ter forma mais direta de ver os resultados do empenho dos mesmos para uma organização sustentável e que presta serviços de qualidade.

Sempre que necessário os funcionários tem livre acesso para comunicar sugestões, elogios ou reclamações. Participação nos lucros, auxílio graduação/pós-graduação/mestrado/doutorado, são alguns dos benefícios que o banco disponibiliza para funcionários.

A carreira no banco pode surgir desde: estagiário, a caixa, a gerente de contas (várias categorias: pessoa física, jurídica.), até cargos de chefia de agencia que tem várias funções.

Os dados estatísticos não podem ser divulgados para mensurar a implementação do programa de endomarketing, porém nota-se o prazer e a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários. Isto é resultado de constantes workshops sobre a cultura organizacional do banco e sobre as atribuições de cada membro, tornando o Banco Real ideal para quem quer estabilidade profissional com qualidade e desafios.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

De acordo com a página 11 desta monografia, *endomarketing* surgiu das necessidades dos funcionários de se sentirem valorizados. Com a análise do estudo de caso na página 23 desta monografia, pode-se verificar que o Banco Real, não prepara e instrui seus funcionários apenas para tarefas internas do banco, mas sim para a sociedade, com seu programa de sustentabilidade que forma cidadãos conscientes e para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero. Isso mostra como o Banco Real vê seus clientes internos como colaboradores e parceiros não só para o trabalho, mas sim para a vida. Este programa é baseado na idéia de Bekin (1995) página 13, onde ele justifica que a excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas, significa envolver e comprometer os funcionários com objetivos e decisões da empresa.

Verificar se os subordinados se consideram valorizados, parte da idéia de Bekin (1995) página 12, onde o mesmo descreve que facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Dessa forma, fazer o cliente interno parte da empresa, é questão primordial. Como visto na página 21 e 22 desta monografia, programas de incentivo disponibilizados pelo Banco Real, atraem os funcionários para a cultura da empresa, deixando-os a par de tudo que ocorre na organização, essa disseminação ocorre através de *workshops*, palestras e boletins motivacionais.

Na página 15 deste trabalho, o *endomarketing* deve ser visto como uma filosofia de orientação para o público interno e não como um instrumento de comunicação para aumentar desempenho e lucro, assim, capacitar e informar os funcionários é apenas a primeira etapa para o sucesso da implementação desse programa. Para o Banco Real, página 22, manter o foco, no foco do cliente, ou seja, focar nas necessidades dos mesmos, com pessoal capacitado e engajado, capacitado para atender e solucionar dúvidas é fator chave para um bom relacionamento empresa X cliente.

Vale frisar que como visto na página 16 desta monografia, saber lidar com as diferentes personalidades dos clientes internos é de essencial importância para que o programa de *endomarketing* seja de real utilidade para a empresa, pois a personalidade é única e pode ser influenciado pelo meio constantemente, dessa

forma, lidar com as diferenças, divergências e mudanças de temperamento é uma forma de agregar as diferentes facetas dos indivíduos aos interesses da organização. Como visto na página 23, o Banco Real tem 31 mil opiniões e histórias de vida diferentes, para aprimorar e moldar de acordo com a filosofia da empresa.

O estudo do Banco Real na página 24, mostra que acreditar em pessoas, e entender as necessidades e expectativa dos outros, é necessário para procurar reconhecer os talentos que possui, promovendo diálogos abertos, criando o programa de sustentabilidade, que é espelho para outras organizações. Como pôde ser visto no quadro 2 da página 16, indivíduos reagem de formas distintas a determinados estímulos, com isso, se o mesmo sente-se valorizado e parte da organização, sendo estimulado, familiarizado e preparado para exercer suas tarefas o mesmo demonstra maior prazer e produtividade no trabalho. O resultado de um programa de endomarketing bem formulado pode ser visto, na página 20 do estudo de caso do Banco real onde fica claro que investir capital em pessoas, é a grande vantagem que o Banco tem, prova disso é a satisfação dos clientes da empresa, que a colocou em 1º lugar na Revista Você S/A como melhor empresa para se trabalhar na rede bancária, como mostra a página 20 desta monografia.

Parte disso provém da cultura organizacional do Banco Real. Na página 17, Dubrin (1998), cultura organizacional é o sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam ativamente o comportamento dos membros da organização. Afinal a cultura de cada organização tem que atender suas necessidades e metas, traçando assim a filosofia da mesma. O Banco Real acredita em seu papel de agente de mudança, e foca na filosofia de que cada um com sua personalidade vale mais.

## 7 CONCLUSÃO

Neste trabalho monográfico foram atingidos os resultados esperados. Referente ao primeiro passo da pesquisa para identificar a importância do *endomarketing* para as organizações para motivar e aumentar o desempenho dos mesmos em suas tarefas. Na pesquisa bibliográfica obteve-se sucesso quanto a identificar como essa estratégia relativamente nova nas organizações, foi de extrema importância quando implementada, continua sendo e que futuramente se tornará essencial para o sucesso de uma organização.

Com a análise do estudo de caso do Banco Real, foi constatado que essa empresa merece sim, estar em 2º lugar na pesquisa da Revista Você S/A (2007) como a melhor da rede bancária para se trabalhar. Pois o programa de *endomarketing* dos mesmos vai além de motivá-los para fins da organização, mas sim para programas de sustentabilidade que beneficiam eles mesmos e a sociedade em geral. Com este fato o objetivo geral desta monografia foi atingido.

As vantagens de se investir em programas de *endomarketing* vão desde clientes motivados a resultados organizacionais obtidos com mais qualidade.

Algumas limitações foram encontradas pelo pesquisador desta pesquisa monográfica. A primeira foi o tempo limitado para encontrar conceitos suficientes a respeito de *endomarketing*. A segunda foi referente ao número pequeno de bibliografias sobre o tema, pois o mesmo é consideravelmente novo, e os autores que o introduziram são poucos. E terceiro, na aplicação da entrevista, pois, agências da cidade não têm dados para poder mensurar como o programa de *endomarketing* beneficiou a empresa, assim, foi necessário contato com a sede do Banco Real para conseguir os dados. Porém, nenhuma dessas limitações significou um agravante para o resultado da pesquisa monográfica, pois o pesquisador em questão teve empenho e capacidades intelectuais para fazer dessa pesquisa um trabalho de qualidade.

Foi constatado que a principal dificuldade das organizações de implementar um programa de *endomarketing* são: identificar qual o objetivo da empresa para que a orientação possa ser dirigida de forma correta, quais ferramentas usar, como lidar com os diferentes tipos de personalidade dos clientes internos.

Verificou-se que os objetivos específicos desta pesquisa monográfica, que são: descrever os conceitos de *endomarketing*, verificar se os subordinados se consideram valorizados, verificar como a premiação e promoção de funcionários

beneficiam a empresa e identificar como o relacionamento aberto e direto de todos nos funcionários beneficia a empresa, foram analisados, e alcançados com sucesso.

## APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista

- 1) Qual a importância dos clientes internos para o Banco Real?
- 2) O Banco Real tem como estratégia o uso do endomarketing? Como a mesma é aplicada na instituição?
- 3) Os clientes internos sentem-se valorizados na organização? De que forma demonstram isso?
- 4) Há programas de retenção de clientes internos (programa para reter talentos da empresa que possam vir a sair da organização)? Como é aplicado esse programa?
- 5) Os clientes internos tem disponibilidade de ter um relacionamento aberto e direto com superiores? Como ocorre caso haja?
- 6) Há promoções, benefícios ou premiações para os clientes internos que se destacam? Se sim, quais são?
- 7) Quais as possibilidades de carreira na empresa?
- 8) Caso exista programa de endomarketing, após realizá-lo a empresa sentiu a melhoria do desempenho dos funcionários?

## REFERÊNCIAS

BANCO REAL. *Conheça o Banco Real*. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.bancoreal.com.br>>. Acesso em: setembro de 2007.

BANCO ABN AMRO. *Histórico*. Brasília, 2007. Disponível em:<<http://www.abnamro.com/com/about/about.jsp>>. Acesso em: setembro de 2007.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresa: Psicologia de comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encanto o seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. *Face a Face com o Endomarketing*. Porto Alegre:L&PM, 2005.

COBRA, Marcos e RIBEIRO Áurea. *Marketing magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.

CRESCITELLI, Edson. A importância do público interno na comunicação de marketing. *FACOM*, São Paulo, nº15, p.13-19, 2º semestre de 2005.

DAFT, Richard I. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FIORELLI, José Osmir e MALHADAS Junior, Marcos Julio Olive. *Psicologia nas relações de trabalho: Uma visão para advogados, juízes do trabalho, administradores e psicólogos*. São Paulo: LTR, 2003.

FIORELLI, José Osmir. *Psicologia para administradores: Integrando teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviço: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. *Marketing de serviços profissionais*. São Paulo: Manole , 2002.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin lane. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. São Paulo: Loyola, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Rendrik Vieira. Endomarketing e Motivação: Duas importantes forças para maximizar a eficiência do escritório e reter os grandes talentos. *Revista Justilex: Marketing Jurídico e Gestão*, Brasília, ano VI, n.66, p.58-61, jun./2007.

ROSSATO, Sandra Regina. Endomarketing: Uma filosofia a ser conquistada. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 3, n.3, p.92-103, jan./dez. 2006.

Você S/A. *Banco Real: RH e presidente juntos*. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/mept\\_categorias.shtml](http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/mept_categorias.shtml)>. Acesso em: setembro de 2007.

Você S/A. *Destaques em cada categoria*. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/mept\\_categorias.shtml](http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/mept_categorias.shtml)>. Acesso em: setembro de 2007.



