



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE *MARKETING*

ENDOMARKETING

UMA PESQUISA NA AGÊNCIA DA 507 SUL DO BANCO DO BRASIL

FLORA FERNANDES MENDONÇA

RA: 2084034/0

PROFESSOR ORIENTADOR:

GABRIEL A. L. A. CASTELO BRANCO

Brasília/DF, Novembro de 2009

FLORA FERNANDES MENDONÇA

ENDOMARKETING

UMA PESQUISA NA AGÊNCIA DA 507 SUL DO BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gabriel A. L. A.
Castelo Branco

Brasília/DF, Novembro de 2009

FLORA FERNANDES MENDONÇA

ENDOMARKETING

UMA PESQUISA NA AGÊNCIA DA 507 SUL DO BANCO DA BRASIL

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Banca examinadora:

Prof.(a): Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Orientador

Prof(a).:
Examinador(a)

Prof(a).:
Examinador(a)

Brasília/DF, Novembro de 2009

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus, depois aos meus avós que me criaram, Eunice e Galba. Sem eles eu nem mesmo teria conseguido chegar até aqui. Sei que já não estão mais entre nós, mas gostaria que soubessem que seus esforços para que eu me tornasse alguém melhor não foram em vão.

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe, que sempre está ao meu lado e à minha tia Solange, que sempre foi um anjo na minha vida. Sem ela seria muito difícil dar continuidade à faculdade.

Gostaria de agradecer ao meu namorado, Gabriel, que é a minha base, que sempre me ajudou e está comigo em todos os momentos me apoiando, principalmente nos mais difíceis. E finalmente aos amigos do banco, que possibilitaram o acesso às informações, e ao Gabriel, meu professor orientador.

RESUMO

Esta monografia apresenta os principais conceitos acerca do *Endomarketing*, mostra como ele vem sendo utilizado cada vez mais pelas empresas com o objetivo de motivar e valorizar os clientes internos (funcionários). O *Endomarketing* é uma ferramenta que tem ganhado destaque dentro das organizações, afinal ele propõe a valorização dos clientes internos das empresas. Este trabalho também apresenta os fundamentos, a função, as fases, o programa de implementação e as ferramentas do *Endomarketing*. Buscou-se verificar a percepção dos funcionários da agência do Banco do Brasil da 507 Sul com relação às ações de *Endomarketing* praticadas por essa agência. A pesquisa utilizada foi a descritiva. Também foi utilizado um questionário que serviu como base para o levantamento de dados. A partir dos questionários, pôde-se observar que a maioria dos funcionários está satisfeita com as ações de *Endomarketing* adotadas pela agência. Percebeu-se que em todas as perguntas a maioria dos colaboradores respondeu que julgava boa ou excelente a maioria das ações desempenhadas pela agência.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Realização de treinamentos.	22
Gráfico 2: Divulgação de informações.....	23
Gráfico 3: Disponibilização de manuais técnicos e educativos.	23
Gráfico 4: Avaliação do desempenho individual.....	24
Gráfico 5: Avaliação do clima organizacional	24
Gráfico 6: Realização de exames periódicos	25
Gráfico 7: Cota mensal para confraternizações	25
Gráfico 8: Desenvolvimento de atividades laborais.....	26
Gráfico 9: Distribuição de jornal interno.	27
Gráfico 10: Café da manhã corporativo.....	27
Gráfico 11: Realização de palestras internas	28
Gráfico 12: Realização de reuniões	28
Gráfico 13: Resgate da história da empresa	29
Gráfico 14: Ações mais importantes.....	29
Gráfico 15: Análise da comunicação interna	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Método.....	9
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 O Marketing e Endomarketing	11
2.2 Fundamentos do <i>Endomarketing</i>	13
2.3 Fases do <i>Endomarketing</i>	15
2.4 Programa de implantação de <i>Endomarketing</i>	17
2.5 Ações e instrumentos de <i>Endomarketing</i>	20
3 PESQUISA	22
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
APÊNDICE A- ENTREVISTA	37
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	37

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas estão buscando melhorar o relacionamento do funcionário com a empresa, com o objetivo de vê-los satisfeitos. As empresas estão apostando na satisfação do seu funcionário e em sua valorização. E para que isso aconteça, elas estão recorrendo ao *Endomarketing*.

O presente trabalho aborda a utilização do *Endomarketing* como ferramenta importante para fortalecer e motivar os funcionários. Existem várias abordagens a respeito desse tema. Neste trabalho serão adotados alguns conceitos de *Endomarketing* de alguns autores que serão utilizados para explicitar a teoria.

“[...] ‘Endo’ provém do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro. *Endomarketing* é, portanto, *marketing* para dentro.” (BRUM, 1998 p.11).

Ele é considerado uma ferramenta importante para a organização, pois antes dos funcionários venderem um produto/serviço, primeiramente eles devem acreditar e conhecer bem o que estão vendendo, para se tornarem um elo entre o produto/serviço e os clientes da empresa. O *Endomarketing* é uma forma de aproximar cliente, produto e colaborador, em que o funcionário se torna um aliado no negócio (BRUM, 1998).

O *Endomarketing* melhora a imagem da empresa perante seus clientes, pois funcionários insatisfeitos passam uma imagem negativa da empresa aos seus clientes externos. Contudo, se eles estiverem satisfeitos, irão realizar o seu trabalho de forma a gerar uma imagem positiva da organização (CERQUEIRA, 2002).

Devido à importância a respeito do *Endomarketing*, o trabalho busca responder a seguinte questão: Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil com relação às ações de *Endomarketing* adotadas pela agência da 507 Sul? O trabalho procura evidenciar as ações focadas no público interno da agência, a fim de observar se os colaboradores têm a consciência de que essas ações os auxiliam e melhoram sua produtividade, compreensão e comprometimento. Com a finalidade de trazer melhores resultados para a empresa, para saber até que ponto essas atividades são eficazes, e de que forma elas atingem ao público externo do banco.

Este projeto tem como objetivo geral verificar quais são as atividades de *Endomarketing* exercidas pela agência do Banco do Brasil da 507 Sul. E também tem como objetivos específicos:

- Identificar os conceitos de *Marketing* e de *Endomarketing*;
- Diferenciar as ações de *Endomarketing* usadas pela agência da 507 Sul e pelo Banco do Brasil;
- Identificar quais são as ações mais importantes de *Endomarketing* praticadas pela agência do ponto de vista de seus colaboradores.

A justificativa para a realização desse trabalho se sustenta em três pilares: gerencial, social e acadêmico.

O trabalho é importante no âmbito gerencial, pois quando uma empresa oferece um serviço ou produto, o ser humano é parte direta na preparação e execução das atividades que irão formar o produto final que será entregue ao cliente. É interessante que a empresa valorize seus colaboradores, porque tudo que ocorre de positivo ou negativo pode acabar sendo percebido pelos clientes externos. Logo quanto mais os funcionários estiverem satisfeitos com o produto, mais facilmente poderão transmitir isso ao cliente. O primeiro passo é o cliente interno estar satisfeito, para que isso possa ser refletido ao consumidor externo.

Do ponto de vista social, a empresa que utiliza o *Endomarketing* como instrumento de gestão de pessoas, e adota o conceito de responsabilidade social, se esforça para causar uma mudança de valores. A responsabilidade social se inicia com os funcionários da empresa, por meio do conhecimento dos valores da organização. A empresa que é socialmente responsável não se preocupa apenas com a sua estrutura interna. Ela cria uma relação com a comunidade. Os colaboradores que se tornam voluntários de projetos sociais em que a empresa atua, desenvolvem conhecimentos e habilidades, gerando um contentamento e melhoria da sua autoestima. Dessa forma, as empresas devem criar condições para que seus funcionários se realizem pessoalmente e profissionalmente e também contribuam para o desenvolvimento social.

“A empresa que tem participação comunitária consciente e generosa produz um sentimento de orgulho muito grande em seus funcionários.” (BRUM, 1998, p. 161).

Com relação à relevância acadêmica, este trabalho é importante porque ele gera um conhecimento acerca do *Endomarketing*, ferramenta que vem ganhando destaque dentro das organizações.

1.1 Método

Cada vez mais, as pessoas estão buscando o conhecimento, visto que este pode se tornar um forte aliado, diferenciando-as umas das outras.

A investigação científica se processa de acordo com os fundamentos na lógica. A ciência é evolutiva e sistematizada. Apoia-se nos métodos e instrumentos de investigação, e no espírito científico, perspicaz e perseverante dos pesquisadores (MARTINS, 1994, p.14).

O presente trabalho foi feito por meio de uma pesquisa descritiva. De acordo com Costa (2001, p. 62) a pesquisa descritiva “descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno” o que nos remete ao problema deste trabalho, que é verificar as percepções de uma determinada população de uma agência em Brasília.

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” (GIL, 2002, p.17). A presente pesquisa foi realizada em dois momentos. O primeiro momento se refere à pesquisa bibliográfica que se deu por meio de uma abordagem qualitativa. “Uma pesquisa bibliográfica é realizada através da identificação, localização e compilação dos dados escritos em livros, artigos de revistas especializadas, publicações de órgãos oficiais e etc...” (CARVALHO, 1988, p. 156). Foi realizado um estudo por meio de livros dos principais autores que tratam do assunto *Endomarketing*.

No segundo momento, foi realizada uma entrevista com um funcionário da agência. Nesta entrevista, ele listou as principais atividades de *Endomarketing* que são exercidas dentro da agência. De acordo com Gil (2002, p.115), “entrevista por

sua vez pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação 'face a face' e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Foi mostrado ao funcionário algumas ações de Endomarketing retiradas da internet (SBPC, 2009) e do livro da BRUM (1998). Diante das varias ações citadas por essas fontes, ele pode listar as que o banco e a agência exercem.

Foram aplicados questionários aos funcionários da agência da 507 Sul. O questionário é composto de quinze perguntas, sendo treze abertas e duas fechadas. As perguntas abertas se caracterizam por possibilitar ao informante que exponha a sua opinião como quiser. E as perguntas fechadas apresentam categorias para que o informante escolha uma dentre as opções expostas. Para as perguntas fechadas foi utilizada a escala Likert que de acordo com Martins (1994, p. 43) “São técnicas que procuram medir a “intensidade” das opiniões ou das reações de um indivíduo pela determinação numa escala de altitudes, opiniões e reações”

O levantamento dos dados ocorreu no dia 15/10/2009. Foram aplicados trinta questionários. A agência da 507 Sul possui um total de trinta e quatro colaboradores, porém no dia da aplicação do questionário somente trinta deles estavam no local.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 O Marketing e Endomarketing

O *marketing* visa a atender as necessidades humanas e sociais. Por essa razão Kotler (1998, p. 27) define *marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Ainda a respeito do conceito de *Marketing*, Kotler também diz que: “é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca” (DANTAS, 2005 apud KOTLER, 2000, p. 32).

O *Marketing* vem sofrendo transformações ao decorrer do tempo. Cada vez mais, as empresas estão se tornando excessivamente competitivas. Para não ficar para trás, é necessário que sejam executadas algumas ações, dentre elas as ações de *Marketing*, as quais estão ganhando destaque nas organizações. Pois o *Marketing* se tornou uma ferramenta extremamente importante para que a empresa se mantenha competitiva no mercado. Dantas (2009) define *Marketing* como: “A execução das atividades que buscam realizar os objetivos de uma organização, prevendo as necessidades do cliente, e dirigindo o fluxo de bens e serviços para a satisfação dessas necessidades, a partir do produtor para o cliente”.

Marketing é negócio visto pelo seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista do consumidor. Quando o *marketing* é voltado para dentro, a regra permanece a mesma. Daí a importância para alguns fatores para que a informação (produto da comunicação interna) chegue até seu destino nas condições necessárias para ser absorvida e respeitada (BRUM,1998, p.53).

Examinando os conceitos de *Marketing* que englobam as necessidades, desejos e trocas, compreende-se que seu emprego é extremamente importante, porém não devendo ser focado somente no público externo, mas também dirigido ao público interno da organização.

A preocupação com as expectativas do cliente está diretamente ligada ao setor de *Marketing* ou vendas, ficando assim fora dos outros setores. Isso é um aspecto nocivo. Pois os setores acabam perdendo a visão do cliente e empresa como um todo. Com isso ocorre um dano na eficiência da empresa, que não

consegue disseminar seus próprios valores para criar um clima de integração e colaboração interna.

Para que a organização funcione corretamente, é necessário que todos os setores estejam integrados com os objetivos da organização, a fim de atingir o objetivo final da empresa. Logo os objetivos do *Marketing* são os mesmos da empresa: satisfazer e atender aos clientes. Por isso o *Marketing* não pode ficar isolado, ele deve irrigar todos os demais setores da empresa (BEKIN, 2004).

O objetivo final da empresa passa a ser disseminado para todos os setores, proporcionando a interação entre eles com base neste objetivo: o melhor atendimento possível ao cliente. Trata-se de uma condição necessária para aumentar a eficiência da empresa, para adequá-la à realidade do mercado (BEKIN, 2004, p.28).

“O principal objetivo do *Endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.” (BRUM, 1998, p.15).

Quando os funcionários estão comprometidos com os objetivos da empresa, esse comprometimento gera uma adesão aos valores da empresa por meio do *Endomarketing*, possibilitando uma maior integração entre os setores da empresa.

De acordo com Bekin (2004, p. 47):

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

Cerqueira (2002, p. 51) define *Endomarketing* como “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 subdividiu os projetos de *Endomarketing* em cinco etapas: projetos básicos de difusão cultural, projetos de desenvolvimento cultural, projetos de segurança cultural, projetos suplementares de RH e projetos avançados.

A primeira etapa caracteriza-se pela difusão dos valores e crenças da empresa, e estabelecimento de um clima adequado. A segunda se refere aos projetos que visam consolidar a base cultural da empresa. A terceira etapa apóia a segunda, já que ela garante que a base cultural será desenvolvida de forma adequada. Já a quarta etapa visa melhorar o grau de comprometimento dos colaboradores. E finalmente a última etapa que é a junção da motivação psicológica e material, que gera desafios e distribuindo recompensas (CERQUEIRA, 2002).

No cenário atual, cabe à empresa entender que não basta apenas fabricar e vender, ela deve proporcionar satisfações que conquistem os clientes, não basta atender às expectativas, é necessário superá-las. A empresa deve disseminar essa idéia por toda parte da empresa, de forma a estimular e motivar as pessoas que dela fazem parte.

“A organização precisa aprender e considerar que sua função reside não na produção de bens e serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização das coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.” (BEKIN, 2004, p. 5).

2.2 Fundamentos do *Endomarketing*

A informação tem um papel fundamental para que o *Endomarketing* seja bem-sucedido. Ela é o que aproxima o funcionário da empresa, por isso deve sempre ser clara, coesa e bem trabalhada (BRUM, 1998).

A cada dia que passa, surgem novas tecnologias e ferramentas, que nos ajudam a tornar ágeis algumas tarefas de que somos incumbidos. As novas tecnologias de telecomunicação devem ser utilizadas para disseminar as informações para o público interno da organização. É importante que os gerentes, supervisores e diretores se comuniquem entre si, para que possam aprimorar as informações e os resultados, a fim de que essa informação ao chegar para o funcionário seja clara e sem prejuízos (BEKIN, 2004).

“Sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos.” (BRUM, 1998, p. 30).

É importante que a informação seja passada aos colaboradores de forma oficial, pois toda informação sofre um processo de perda e dissipação quando é transmitida de boca em boca. Então para garantir que a informação chegue de modo seguro é necessário que ela seja transmitida pelos gerentes, por canais e instrumentos oficiais, pois eles podem garantir que a informação flua de modo adequado. Algumas empresas desenvolvem métodos e programas para tornar a comunicação interna mais eficiente.

“O aprendizado se dá 3,5% pelo paladar, 4,0% pelo tato, 5,5% pelo olfato, 12,0% pela audição e 75,0% pela visão. Este é o motivo pelo qual a maior parte dos instrumentos de comunicação interna, são escritos ou possuem apelo visual.” (BRUM, 1998, p. 93).

Bekin, (2004) afirma que os melhores instrumentos para se obter uma boa comunicação interna são:

Para comunicação pessoal e imprensa: boletins, circulares e quadros de aviso. Com relação à comunicação telefônica, os meios adequados são o *telemarketing*, comunicação eletrônica e comunicação digital. A intranet é uns dos principais recursos de comunicação do *Endomarketing*. Ela permite uma integração instantânea da empresa, que acaba por tornar os processos mais dinâmicos.

Existem duas estratégias básicas em relação a comunicação interna. A primeira está focada na empresa, quando as estratégias atuam para mudar a cultura da empresa. Já a segunda está relacionada com a tarefa, cujo objetivo é melhorar a eficácia e eficiência dos serviços (BRUM, 1998).

O objetivo do *Endomarketing* é tornar transparente aos funcionários os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. Fica claro que a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe claramente seus objetivos (BEKIN, 2004, p. 49).

Bekin (2004) elaborou alguns fundamentos do *Endomarketing*, entre eles estão: aumento da satisfação do trabalho; papel chave do treinamento; e flexibilidade e controle.

Com relação ao aumento da satisfação, entende-se como uma comunicação eficiente ajudar a melhorar a satisfação no trabalho. Para se obter uma boa comunicação é necessário que os gerentes estejam atentos na hora de comunicar as estratégias da empresa para os funcionários.

O papel chave do treinamento ocorre quando a empresa necessita recrutar um funcionário. Nesse processo de recrutamento ela deve procurar os funcionários motivados, pois para alterar um mudar o comportamento deste funcionário após ele ser admitido pode ser muito oneroso e trabalhoso. Os funcionários também necessitam de um treinamento que seja compatível com as funções que desempenha, para que não haja dúvidas dele com relação ao seu papel dentro da empresa.

A respeito da flexibilidade e controle, cabe ressaltar que ao se referir aos funcionários que lidam diretamente com os clientes, o gerente deve ser mais flexível com este colaborador, para que os mesmos possam suprir as expectativas do cliente.

2.3 Fases do *Endomarketing*

Bekin (2004) aponta em seu livro que Christian Gronroos, Leonard Berry e William George identificaram três fases no processo de *Endomarketing*, são elas: *Endomarketing* na fase de satisfação do funcionário; *Endomarketing* na fase de orientação para o cliente e *Endomarketing* na fase de implantação de estratégia com gestão de mudanças.

O *Endomarketing* na fase de satisfação do funcionário determina que as empresas devem possuir funcionários satisfeitos, com o objetivo de ver seus clientes igualmente satisfeitos, pois esse sentimento de satisfação do funcionário é refletido

ao cliente externo. Uma das maneiras de manter seus funcionários satisfeitos e tratá-los como um cliente.

O funcionário ao entregar o produto ao cliente, deve se sentir satisfeito, pois transmitirá isso ao cliente. Para se obter esse resultado é necessária a implantação de um programa de *Endomarketing* nas organizações, transformando assim o *Marketing* em um valor essencial e presente nas empresas. Brum (1998) menciona algumas maneiras de se motivar um funcionário, como: reconhecer um trabalho bem feito; melhorar as ferramentas com que os funcionários trabalham; promover os colaboradores de acordo com seu desempenho; e propiciar participação nos lucros. A motivação é um requisito extremamente importante em um programa de *Endomarketing*.

Estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação. Esses dados podem até ter uma certa dose de exagero, mas servem para nos mostrar o desafio enfrentado pelos empresários de hoje (BRUM,1998, p.27).

Existem diversas formas de valorização do funcionário. Bekin (2004) cita algumas. Essa valorização pode ocorrer por meio de prêmios, viagens, dinheiro em espécie, ou fazer com que o colaborador se sinta importante, porque é muito bem tratado dentro da organização.

A maioria das empresas adota o sistema de premiação. Se o funcionário atingir as metas ele ganha um prêmio. Porém, algumas vezes, outro funcionário que trabalhou arduamente não conseguiu atingir as metas. Isso não quer dizer que ele não se esforçou ou tentou, somente pelo fato de não ter atingido as metas. Não significa que ele não mereça um prêmio pelo trabalho desempenhado e que ache que seu trabalho foi em vão. É importante que os gestores percebam essa falha e saibam que o importante é a forma de como ele irá conduzir esse processo de valorização através do *Endomarketing*.

“A valorização da mão de obra, o treinamento contínuo dos funcionários e todo um conjunto de medidas para estimulá-los, tornando-os motivados. Isso visaria ao seu engajamento nas práticas da qualidade em serviço, conforme percebido pelos clientes.” (BEKIN, 2004, p. 12).

Com relação ao *Endomarketing* na fase de orientação para o cliente, as relações entre os compradores e vendedores afetam diretamente a imagem da empresa. Não adianta ter uma campanha de *marketing* para atrair o cliente, e quando o mesmo chega ao estabelecimento recebe um tratamento que julga não ser bom, por parte do vendedor. Essa relação interfere também na decisão de compra do consumidor e se ele voltará ou não a empresa. Porém se essa relação vendedor/cliente for bem-sucedida, cria uma excelente oportunidade para a empresa. Por isso, os funcionários que tratam diretamente com os clientes devem ter uma orientação para a venda.

E por fim, *Endomarketing* na fase de implantação de estratégia com gestão de mudanças diz respeito ao processo de implementação do *Endomarketing* de forma eficaz, este acaba por ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos, otimizar a comunicação interna, diminuir os conflitos internos e isolamentos departamentais. Cabe ressaltar que o *Endomarketing* pode ser aplicado em todo e qualquer tipo de organização (BEKIN, 2004).

2.4 Programa de implantação de *Endomarketing*

Para obter sucesso com o um programa *Endomarketing* é necessário antes fazer uma avaliação minuciosa do ambiente interno da organização. É nessa avaliação que se pode ter uma idéia de como funciona a cultura organizacional e o ambiente interno da organização. Um programa de *Endomarketing* bem realizado pode tornar os funcionários da empresa comprometidos.

Brum (1998) divide a implantação do *Endomarketing* em seis fases: pesquisa e diagnóstico, definição da meta global, criação dos ícones de comunicação interna, divisão do público interno, o programa propriamente dito e a escolha do momento para o lançamento do programa que seguem sucessivamente abaixo.

A primeira fase constitui-se por uma pesquisa de clima, para que se possa ter uma visão de como está a realidade da empresa. Uma forma de fazer essa avaliação é através de questionários. É importante que na hora de aplicar os questionários que eles sejam distribuídos de acordo com o plano de cargos e salários adotados pela empresa. Ao fazer a análise destas perguntas, a direção precisa estar preparada para encarar reclamações, críticas e elogios; e lembrar-se que os funcionários criam certa expectativa de melhora após a colheita dos questionários. É extremamente importante que ao responder o questionário os funcionários se sintam seguros com o fato do anonimato e o sigilo das informações prestadas. Assim fica mais fácil de ser obter um diagnóstico que esteja mais próximo à realidade da empresa.

O *Endomarketing* é um mecanismo essencialmente de diagnóstico: é preciso saber onde eu estou hoje e se disponho de pessoal e recursos que para chegar aonde almejo. O diagnóstico do *Endomarketing* é o ponto de partida, marco zero. Ele fornece conceitos de planejamento para um autoconhecimento de pontos fracos e fortes da empresa, em comparação com as oportunidades e ameaças do mercado (BEKIN, 2004, p. 64).

Esse diagnóstico costuma ser preciso, pois quanto maior for o grau do diagnóstico, maior será a chance de viabilidade de projetos externos, porque quanto mais a empresa conhecer seus pontos fracos e fortes, melhor será o seu desempenho externo.

É na segunda fase que a meta global da empresa deve ser traçada. A empresa deve ter seus objetivos definidos de forma clara, para que todos possam saber o que a empresa espera obter após o programa de *Endomarketing*. Depois dos objetivos decididos, as ações para que esses objetivos possam ser atingidos devem ser selecionadas.

A terceira fase tem como base a criação de ícones para ajudar na comunicação interna. O *slogan* do programa deve ser criado após a definição da meta global. É importante que o *slogan* seja uma frase que permita que o público interno visualize o desafio a ser encarado por eles. O objetivo é que o *slogan* seja utilizado em todas as ações da empresa. Juntamente com o *slogan* a empresa pode desenvolver uma marca ou personagem, que servirá para representar o programa de *Endomarketing*. A marca é um símbolo que deverá fazer alusão à imagem da

empresa. Já o personagem deve ser alegre e conter algumas características dos funcionários da empresa.

A quarta fase corresponde a divisão do público interno. Todos estão acostumados a ver uma organização como uma pirâmide na parte superior se encontra a direção, na parte intermediária as chefias intermediárias, e na última parte os funcionários comuns. O programa de *Endomarketing* propõe que essa pirâmide seja vista de forma invertida. As pessoas do nível inferior são as que lidam diretamente com o cliente. Logo, se o cliente é a pessoa mais importante em uma empresa, quem o atende merece o mesmo tratamento, ficando assim na parte superior da pirâmide.

Ao dividirmos o público interno, fica extremamente clara a importância das pessoas que estão na base da pirâmide. Esse é o motivo pelo qual muitos autores defendem a ideia de que, se o cliente é o objetivo maior e quem o atende são funcionários de linha de frente, a pirâmide deve ser vista de forma invertida, ou seja, na parte de cima devem estar os funcionários comuns e a eles deve ser dada a importância máxima (BRUM, 1998 p, 83).

A fase cinco corresponde ao programa propriamente dito. “A denominação de programa de *Endomarketing* é dada um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno.” (BRUM, 1998, p. 85).

As primeiras informações que serão divulgadas devem ser a respeito de metas e valores da empresa. O objetivo é que os funcionários saibam em que tipo de organização trabalham, e quais serão os desafios a serem enfrentados. No transcorrer do programa é essencial que haja um canal direto de informação.

E por fim a última fase é com relação do momento correto para o lançamento do programa. É importante que os funcionários percebam que algo está mudando. O lançamento deve ser feito pela direção, e contando com a presença de todos os colaboradores. O clima deve ser alegre, de festa. Os primeiros elementos que devem ser expostos são a marca e o *slogan*. A ideia global deve ser lançada juntamente com os objetivos e metas.

Bekin (2004) descreve os pontos essenciais para a implantação do *Endomarketing*. São eles: Treinamento, Processo de seleção, Plano de carreira, Motivação e valorização.

O treinamento ocorre ao se identificar uma falta ou necessidade de conhecimento, deve ser realizado um treinamento ou aprimoramento com o objetivo de suprir esse conhecimento. Esse treinamento deve ser feito de forma a transmitir não só a teoria, mas também os valores necessários para a realização do trabalho.

É no Processo de seleção que a empresa deve estar bem atenta quanto ao tipo de funcionário que irá contratar. É necessário que a empresa saiba qual o perfil de funcionário que ela deseja atrair. Uma seleção bem feita, evita problemas com a rotatividade e ineficiência, além de que se a empresa escolher pessoas que contribuam para um bom trabalho em equipe, melhorando assim o clima organizacional. Depois de contratar o funcionário é importante fidelizá-lo, mantendo-os comprometidos e engajados com o trabalho. Os meios para fazer isso são: plano de carreira, de crescimento e reconhecimento.

Com relação aos planos de carreira não devem ficar somente no papel, a empresa deve divulgá-los a fim de estimular os funcionários. Os planos devem estar abertos a mudanças e atualizações. Para que os planos de carreira funcionem que a cultura organizacional tenha valores favoráveis ao crescimento do funcionário.

Finalmente, com respeito à motivação e valorização. “As expectativas dos funcionários compreendem quatro pontos: reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional.” (BEKIN, 2004, p. 79). O processo de motivação e valorização deve tentar focar essas expectativas ao máximo possível.

2.5 Ações e instrumentos de *Endomarketing*

É no programa de *Endomarketing* que os instrumentos se tornarão os canais oficiais, por meio do qual, as empresa transmitirão suas informações de forma segura. Não existe uma regra ou seqüência na utilização dos instrumentos, eles apenas precisam transmitir a idéia que a empresa quer passar.

BRUM (1998) menciona trinta e uma ações e instrumentos para se implantar em um programa de *Endomarketing*. São elas: manual e vídeo de integração à empresa, material de acompanhamento do programa, manuais técnicos e educativos, revistas de história em quadrinhos, jornal interno, encarte da área de recursos humanos no jornal interno, página ou encarte da associação de funcionários no jornal interno, jornal de parede, cartazes motivacionais, cartazes informativos, painel do tempo, painéis motivacionais e decorativos, painéis celulares, datas festivas e aniversários dos funcionários, canais diretos entre direção e funcionário, presidente interativo, vídeos informativos e motivacionais, tele e videoconferência, palestras internas, clubes de leitura, grife interna, intervenções teatrais, mensagens virtuais, valorização de funcionários, ambientação, memória, rádio interna, vídeo jornal, correio eletrônico, intranet, *clipping* eletrônico e televisão a cabo.

As empresas estão buscando satisfazer o seu cliente interno, pois a partir do momento em que ele se sentir bem no seu ambiente de trabalho, motivado e valorizado, o seu nível produtivo será maior, favorecendo assim o desenvolvimento da empresa. Com tantas ferramentas para se implantar um programa de *Endomarketing*, é fácil entender porque cada vez mais as empresas estão tomando essa decisão. É importante ressaltar que após a implementação do programa ainda haverá muito trabalho a ser feito, o programa é apenas o começo de um trabalho que deve ser contínuo.

3 PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário. Cabe ressaltar, que as ações de *Endomarketing* escolhidas para este questionário foram retiradas da entrevista com o funcionário da agência. São ações que de acordo com a percepção dele são as mais importantes.

O Banco do Brasil tem várias ações de *Endomarketing* e algumas agências têm autonomia para terem ações próprias. No caso da agência da 507 Sul, somente o café da manhã corporativo, atividades laborais e realização de palestras são ações de *Endomarketing* que os próprios gestores da agência resolveram adotar. Não quer dizer que outras agências não tenham, mas com certeza não são todas. Todas as outras são ações de *Endomarketing* do Banco do Brasil. Nesse caso as agências, devem seguir as normas impostas pelo banco (entrevista cedida pelo funcionário da agência).

A seguir os gráficos que representam a opinião dos funcionários com relação a cada pergunta:

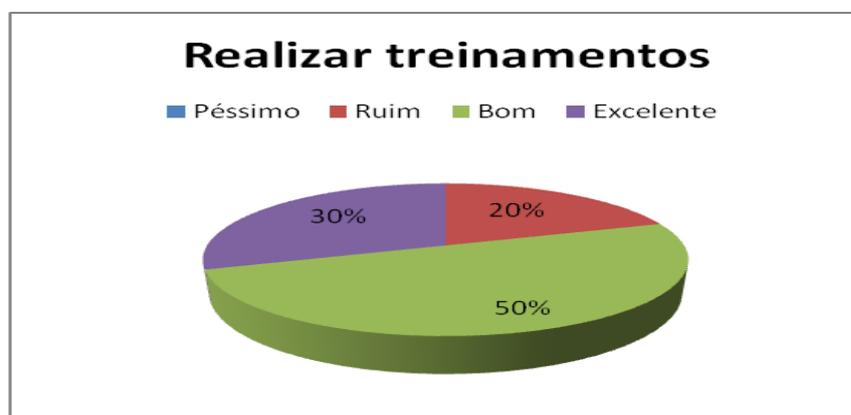


Gráfico 1: Realização de treinamentos.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: Nenhum colaborador acha que os treinamentos que o banco oferece são péssimos, 20% acham ruim, e 30% bom. Porém 50% dos funcionários julgam os treinamentos excelentes, visto que a agência cobra que os funcionários estejam sempre fazendo novos cursos e treinamentos a fim de que seus colaboradores se capacitem cada vez mais, para poderem suprir setores que tem maior deficiência ou são muitos requisitados em horário de pico.

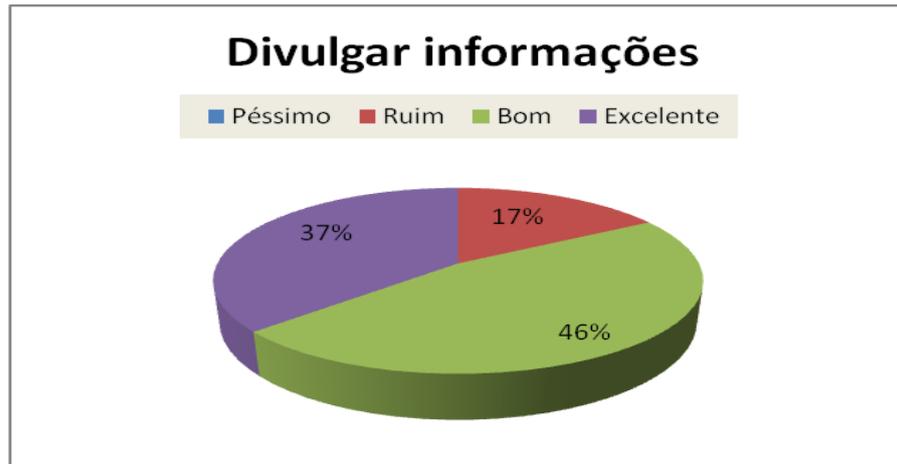


Gráfico 2: Divulgação de informações.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: 17% dos funcionários acham ruim a forma com que a agência divulga suas informações, ninguém considera péssimo, 46% bom e 37% acham, excelente. Isso se deve ao fato de que os gerentes sempre estão preocupados com em repassar as informações. Isso pode acontecer de forma oral ou por correio eletrônico. Mas nem sempre essa comunicação é efetivada com sucesso, pois alguns funcionários não olham seu correio diariamente.

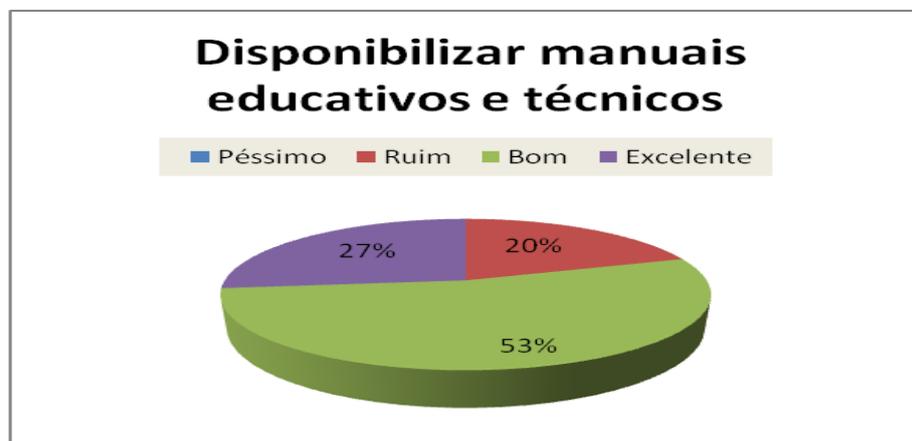


Gráfico 3: Disponibilização de manuais técnicos e educativos.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: Com relação à disponibilização de manuais educativos e técnicos, ninguém julga péssimo, 20% acreditam ser ruim, 53% bom e 27% excelente. Essa disponibilização não acontece por parte da agência, e sim do próprio banco que identifica a necessidade, e formula os manuais. O papel da agência é só receber e repassar aos colaboradores.

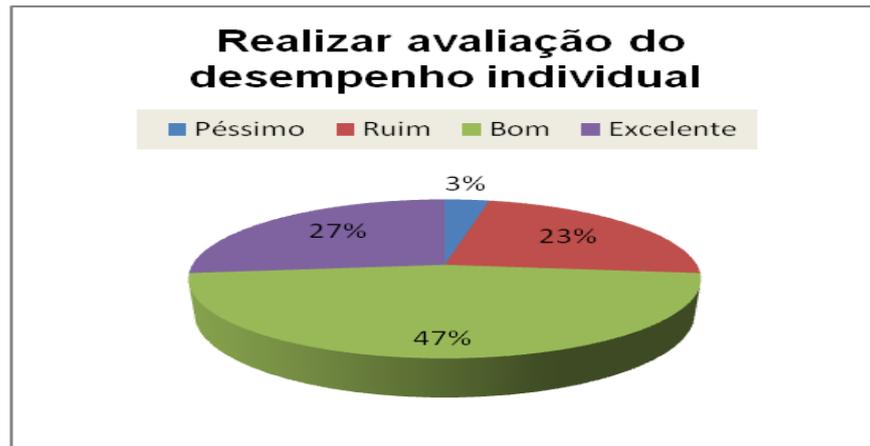


Gráfico 4: Avaliação do desempenho individual.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: A avaliação de desempenho individual é obrigatória e realizada a cada seis meses. 3% dos funcionários acham péssimo, 23% ruim, 47% bom e 27% excelente. Pode-se perceber que pela primeira vez a opção péssimo tem alguma representatividade. Os colaboradores entendem que a avaliação é importante, porém ela é longa e demanda muito tempo, o que causa certo desconforto na hora de preenchê-la, além da dificuldade de responder algumas perguntas em função do alto nível de complexibilidade.



Gráfico 5: Avaliação do clima organizacional.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: A avaliação do clima organizacional é muito parecida com a do desempenho individual, inclusive as duas são feitas no SisBB. 3% dos colaboradores julgam péssima a avaliação do clima organizacional, 20% ruim, 44% bom e 33% excelente. Com relação a essa avaliação o problema está na hora de avaliar os supervisores, pois alguns funcionários se sentem ameaçados ou

encabulados por avaliarem cargos de chefias e colegas de trabalho. Às vezes atribuem uma nota maior só para o colega não ficar chateado com ele.

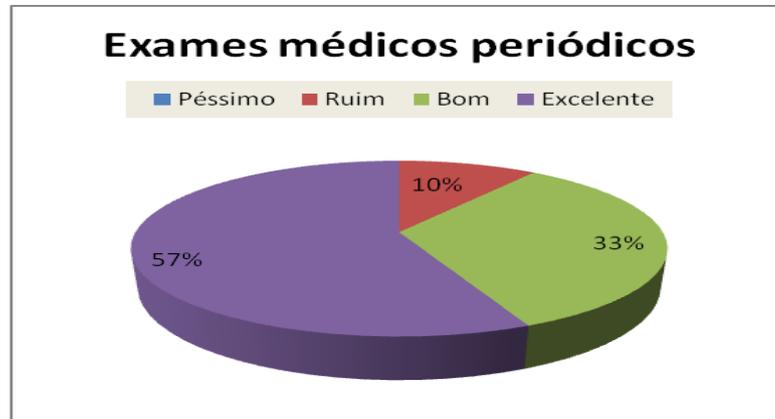


Gráfico 6: Realização de exames periódicos.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: A realização de exames médicos é obrigatória, ele deve ser feita uma vez por ano. O banco exige que todos façam exames para verificar como está a saúde de seus funcionários. 10% entendem como ruim, 33% bom, e 57% excelente, sendo que nenhum funcionário achou péssimo. Observa-se que os funcionários julgam a preocupação do banco com relação aos seus colaboradores excelente. Cabe ressaltar que os exames não são os mesmos para todos. São divididos de acordo com a idade e sexo. Logo alguns colaboradores com idade acima de quarenta têm resistência a ir ao médico e a fazer determinados exames. Isso justifica a porcentagem de funcionários que julgou ruim essa ação do banco.

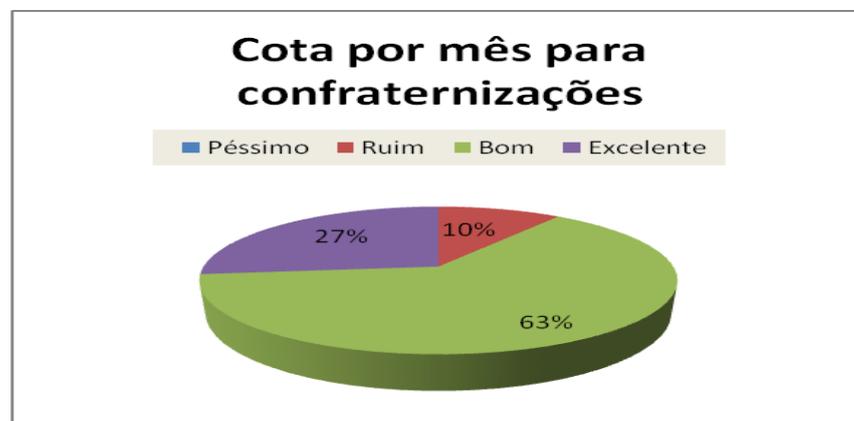


Gráfico 7: Cota mensal para confraternizações.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: Cada agência recebe uma cota mensal para gastar com festas e confraternizações a fim de promover a integração de seus funcionários. Nenhum funcionário julga péssima a ocorrência dessas festas. 10% julgaram ruim, 63% bom e 27% excelente. A maioria concorda que essas confraternizações contribuem para a melhoria do clima organizacional. Contudo, durante algumas festas que são realizadas depois que a agência encerra seu expediente, poucos funcionários querem continuar ou adiantar seu serviço e são impedidos pelo barulho causado pelas festas, o que justifica o baixo percentual de funcionários que julgaram ruim.



Gráfico 8: Desenvolvimento de atividades laborais.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: As atividades laborais acontecem duas vezes por semana, a primeira ocorre todas as terças-feiras na parte da tarde, e a segunda nas sextas-feiras pela manhã. Após as atividades a agência ainda oferece uma massagem. 3% dos funcionários acreditam que é péssima a realização das atividades laborais, 27% acham que é ruim, 53% boa e 17% excelente. Alguns funcionários têm preguiça de fazer os exercícios. Isso explica os 30% que acharam ruim e/ou péssimo.

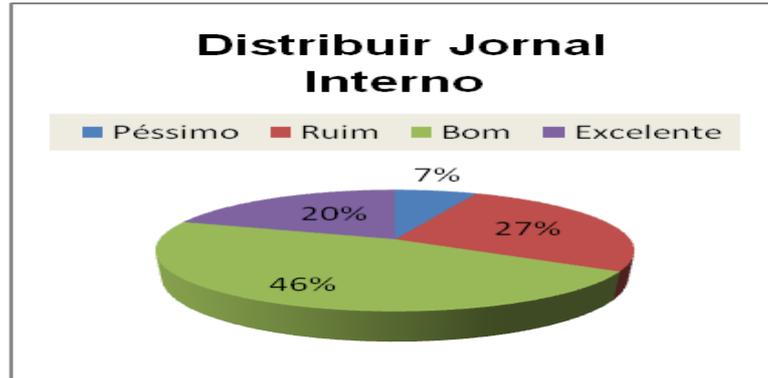


Gráfico 9: Distribuição de jornal interno.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: A distribuição do jornal interno não ocorre com frequência. 7% dos colaboradores julgam péssima, 27% ruim, 46% bom e 20% excelente. Muitos funcionários consideram os jornais internos interessantes, pois podem se atualizar com o que está acontecendo no setor bancário através dele. Porém uma minoria julga inúteis as informações divulgada nos jornais e nem se dão ao trabalho de ler.



Gráfico 10: Café da manhã corporativo.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: O café da manhã ocorre toda sexta-feira pela manhã antes de a agência abrir. Ele é realizado com o auxílio de uma cota mensal. E é nele que são comemorados os aniversariantes do mês. Nenhum funcionário achou o café da manhã péssimo, 7% acham ruim, 45% bom e 48% excelente. Pode-se observar que a grande maioria é a favor deste café da manhã, pois é nele que os colaboradores têm a chance de interagir com ou outros, melhorando assim o clima organizacional

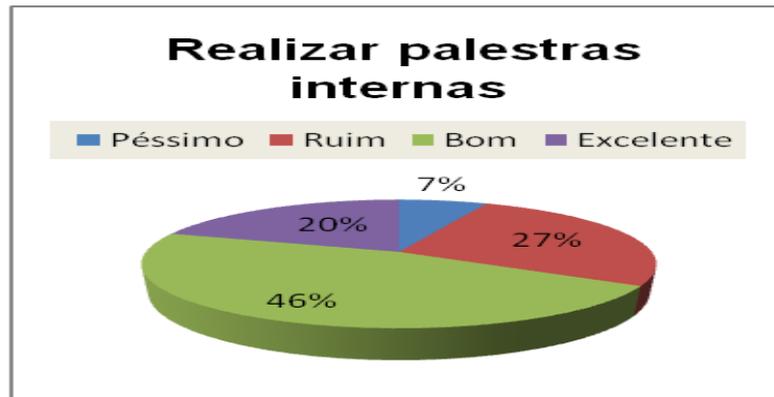


Gráfico 11: Realização de palestras internas.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: As palestras não acontecem com muita frequência, mas sempre que possível, algum escritor ou os próprios funcionários de outras agências ministram as palestras dos mais variados temas. 7% julgam péssimo, 27% ruim, 46% bom e 20% excelente a ocorrência destas palestras. Normalmente o tema é sobre motivação.

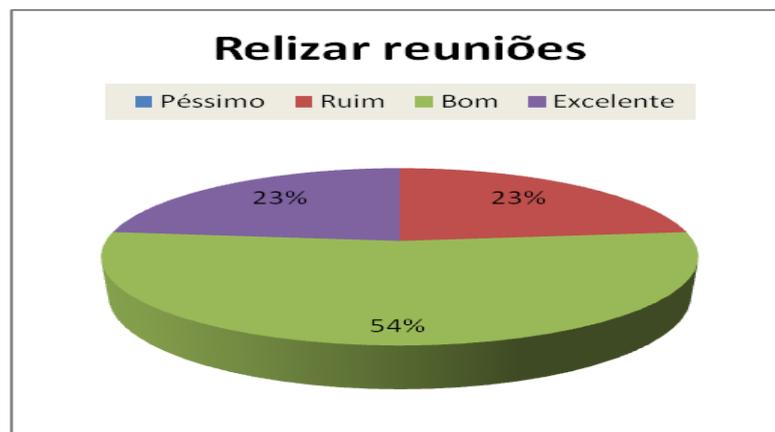


Gráfico 12: Realização de reuniões.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: As reuniões ocorrem pelo menos uma vez em cada semana. Elas acontecem com o intuito de repassar metas, novos conhecimentos, apresentar novos produtos e novidades. Nenhum colaborador julga péssimo a realização dessas reuniões, 23% acham ruim, 54% bom e 23% excelente. São nessas reuniões que os superiores têm a oportunidade de apresentar novidades, cobrar metas, incentivar os funcionários, resolver problemas e escutar os colaboradores.

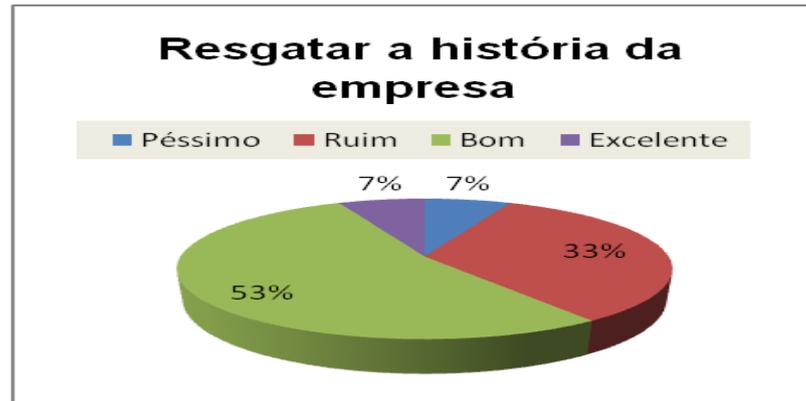


Gráfico 13: Resgate da história da empresa.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: Normalmente o resgate da história da empresa, conta como a empresa surgiu e seus passos até os dias de hoje. A divulgação desta história ocorre na Intranet e em pequenos livros que contam toda a trajetória do banco. Esses livros são distribuídos para os funcionários. O último foi em comemoração aos duzentos anos do Banco do Brasil. 7% dos funcionários acham péssimo, 33% ruim, 53% bom e 7% excelente.



Gráfico 14: Ações mais importantes.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: A pergunta aberta indagava os funcionários a respeito de qual das práticas de Endomarketing os colaboradores julgavam serem as mais importantes. Cabe ressaltar que cada funcionário podia escolher mais de uma opção. Houve um empate com 53,3 % em relação às ações de realizar treinamentos e analisar o clima organizacional. Mas a atividade mais escolhida pelos funcionários foi a de realizar reuniões com 60%.



Gráfico 15: Análise da comunicação interna.

Fonte: Elaborado por Flora Fernandes Mendonça, em 2009.

Comentário: A segunda pergunta aberta procurou identificar como os funcionários percebiam a tentativa do Banco do Brasil em melhorar a comunicação interna. 40% julgaram essa tentativa como boa, 26% excelente e 20% acham que ainda precisa melhorar.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A partir das informações obtidas com os gráficos, foi verificado que a maioria dos funcionários da agência está satisfeita com as ações de *Endomarketing* praticadas pela mesma. Quando se trata de fazer reuniões, participar de palestras observa-se que grande parte dos funcionários acha bom. Visto que esta agência se preocupa muito com a circulação das informações e de como elas chegarão aos seus colaboradores, logo a reunião é uma excelente maneira de transmitir as mensagens diretamente para que elas não sofram nenhuma distorção. A divulgação das informações oficiais não ocorre somente através das reuniões. Ela pode ser divulgada pela Intranet, SisBB, manuais educativos, distribuição de jornal interno e resgate da história da empresa. Por isso em média 50% dos colaboradores acham bom o modo de como a informação chega até eles, e 25% consideram excelente.

Quando o assunto diz respeito aos treinamentos, pode-se dizer que o Banco da Brasil tem uma política rígida com relação a isso. Existem muitos cursos e treinamentos que devem ser realizados pelos funcionários. Alguns são de caráter obrigatório, visto que se o colaborador não fizer aquele curso não poderá exercer um cargo acima do seu. Metade dos colaboradores julgou bom e a outra metade ruim ou péssimo. O problema está justamente na quantidade de cursos e na obrigatoriedade dos mesmos. Por exemplo, um escriturário tem que fazer um curso de caixa, mesmo que ele não tenha nenhuma pretensão de trabalhar nesta área, em decorrência disso algumas pessoas tem resistência a realizar treinamentos, porém outras já enxergam como uma oportunidade de obter um diferencial para poder crescer mais rápido.

O Banco do Brasil se preocupa com o ambiente no qual os seus funcionários estão inseridos e trabalham diariamente. Então o banco adota um sistema de avaliação que é realizada por meio da Intranet. Os funcionários, além de avaliarem a si próprio e o seu desempenho individual, avaliam também colegas de trabalho que trabalham diretamente com ele e seus superiores diretos e indiretos. O objetivo do Banco do Brasil é saber como está o clima organizacional de cada agência a fim de melhorar a qualidade de vida no trabalho, beneficiando assim seus colaboradores.

Ainda preocupado com a melhoria do clima organizacional o banco reserva uma verba mensal para que as agências gastem como quiserem para promover a integração de seus funcionários. A agência da 507 Sul, usa essa verba para fazer um café da manhã corporativo, atividades laborais, massagens, festas e confraternizações. São nesses momentos em que os funcionários ficam descontraídos e abertos a novas amizades, o que pode acabar os beneficiando durante seu trabalho. Por isso a maioria acha que o café da manhã é excelente e julga as outras ações como boas. Como exemplo, ocorreu uma grande Festa Julina este ano em que participaram além dos funcionários, suas famílias.

Nos questionários continham duas perguntas abertas a primeira delas foi a seguinte: Quais das ações de *Endomarketing* os funcionários julgam serem as mais importantes? Cabe ressaltar que as ações de *Endomarketing* exercidas pela agência estavam listadas acima desta pergunta.

A ação que obteve a maior porcentagem foi a referente realização de reuniões com o objetivo de atualizar as informações e divulgar produtos e serviços. Essa ação obteve 60% das escolhas. Nota-se que os funcionários estão preocupados em receber as informações, novidades, metas e afins. Isso é um bom sinal, porque a partir do momento em que os funcionários estão demonstrando interesse em receber informações sobre os produtos e serviços que o Banco dispõe, pode-se afirmar que ao considerar as reuniões como ferramenta importante os colaboradores demonstram que estão engajados e interessados. Isso é o que propõe o *Endomarketing*, funcionários motivados e buscando informações com o objetivo de prestarem um melhor serviço interno que acaba sendo refletido para o cliente externo da organização.

A segunda e a terceira ações que os funcionários da agência da 507 Sul julgam ser uma das mais importante obtiveram o mesmo percentual, de 53,3% das escolhas. A segunda é a respeito da realização de treinamentos com o objetivo de repassar novos conhecimentos e reciclar os conhecimentos antigos. Um pouco mais da metade dos colaboradores acreditam que realizar treinamentos é importante. O que nos remete ao *Endomarketing*, que diz que o treinamento contínuo dos colaboradores os tornam mais capacitados e motivados. É através deste que os

funcionários podem se capacitar e almejar uma posição melhor em seu trabalho (BEKIN, 2004).

Já a terceira ação que os funcionários julgam ser uma das mais importantes, é a respeito da avaliação do clima organizacional, colegas de trabalho e superiores. Todas as pessoas se sentem melhor, mais motivadas se trabalharem em um ambiente adequado. O clima organizacional é extremamente importante para que as pessoas desenvolvam um bom trabalho. Então os colaboradores da agência crêem que esse fator é um dos que mais influi na realização de suas tarefas. Talvez seja por isso que (BRUM, 1998) propõe a avaliação do clima organizacional como sendo a primeira fase para o processo de implementação do *Endomarketing*.

Pode-se fazer um paralelo entre as perguntas fechadas e a primeira pergunta aberta, afinal ao analisar o gráfico de cada uma das três ações julgadas serem as mais importantes, observa-se que somando a porcentagem dos colaboradores que escolheram bom e excelente, a ação de realizar treinamentos obteve 80%. Enquanto a avaliação do clima organizacional obteve 77% e a realização de reuniões também com 77%.

A segunda pergunta aberta foi a seguinte: Como você julga a preocupação do Banco do Brasil com relação a melhorar a comunicação interna? A resposta que mais apareceu foi que os funcionários julgam como bom o intuito do Banco em melhorar a comunicação interna. 40% dos colaboradores responderam que acham boa, 20% excelente, 26,6% acham que o banco ainda precisa melhorar, mais está no caminho e julgam essa iniciativa boa. Porém 13,4% julgam ruins ou insuficientes as ações que a agência adota para melhorar a comunicação interna.

Diante do exposto acima, conclui-se que o Banco do Brasil vem tentando implementar ações de *Endomarketing* com o objetivo de que seus funcionários se sintam valorizados, motivados e felizes. Apesar da tentativa de agradar a todos e obter os melhores resultados, alguns funcionários crêem que o banco ainda precisa evoluir nesse sentido. Porém o resultado final foi positivo, pois a maioria dos colaboradores gosta e aprova as ações de *Endomarketing* que a agência da 507 Sul adota.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resgatando o problema deste trabalho que é: Qual a percepção dos funcionários do Banco do Brasil com relação às ações de *Endomarketing* adotadas pela agência da 507 Sul? Diante deste problema verificou-se que os funcionários da agência julgam que as ações de *Endomarketing* que esta agência pratica como boa. Em todos os gráficos pode-se observar que a maioria dos funcionários sempre optou por marcar bom ou excelente, deixando as opções ruim e péssimo sempre com o menor percentual. Os colaboradores têm uma percepção positiva a respeito das ações de *Endomarketing* que são exercidas. Uma minoria acredita que essas ações são insuficientes ou ruins.

Este projeto tem como objetivo geral verificar quais são as atividades de *Endomarketing* exercidas pela agência do Banco do Brasil da 507 Sul. Para atingir esse objetivo foi realizada uma entrevista com um funcionário da agência, na qual ele listou as principais atividades de *Endomarketing* do Banco do Brasil.

O primeiro objetivo específico foi obtido por meio de pesquisa bibliográfica, que explicitou os conceitos de *Marketing* e *Endomarketing*.

O segundo objetivo específico foi alcançado juntamente com o objetivo geral, por meio de uma entrevista, onde o funcionário da agência fez a diferenciação das ações que o Banco do Brasil adota e das ações que são praticadas dentro da agência. As ações de *Endomarketing* que são adotadas pela agência são: café da manhã corporativo, atividades laborais e realização de palestras. Isso pode ser visto no capítulo 3.

O terceiro objetivo específico foi alcançado com a resposta da primeira pergunta aberta ao seguinte questionamento: Quais são as ações mais importantes de *Endomarketing* praticadas pela agência do ponto de vista de seus colaboradores? São elas: realizar reuniões, realizar treinamentos e avaliar o clima organizacional.

Portanto este projeto alcançou todos os objetivos e respondeu ao problema proposto. Mostrando que de maneira geral os colaboradores estão satisfeitos com as ações de Endomarketing que o banco e a agência praticam. E reforçando a importância de se implantar um programa de Endomarketing nas organizações.

Acredita-se que estudos sobre o *Endomarketing* sejam realizados com o objetivo de divulgar essa ferramenta tão importante de valorização dos funcionários por parte da empresa e a incessante busca por melhores resultados dentro das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: LePM, 1998.

CARVALHO, Maria Cecília. *Construindo o saber: técnicas de metodologia científica*. Campinas, SP: Papyrus, 1988.

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

COSTA, Marco Antônio; COSTA, Maria. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DANTAS, Edmundo. *Marketing descomplicado*. Brasília: Senac, 2005.

O conceito de marketing. Brasília, 2009. 1 arquivo power point. Disponível em: <<http://www.edmundobdantas.com/arquivos/material/aula1.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2009.

SBPC – Sociedade Brasileira de Patologia Clínica. Disponível em: <<http://www.sbpc.org.br/upload/publicacao/126331df8ce27d9448c789af0e4bbec8.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2009. 11:20.

GIL, Antônio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, Gilberto. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

APÊNDICE A

ENTREVISTA

Entrevista com um funcionário da agência da 507 Sul.

Pergunta: Você sabe o que é *Endomarketing*?

Pergunta: Você tem conhecimento das ações de *Endomarketing* que o Banco do Brasil realiza?

Pergunta: Você pode citar as ações de *Endomarketing* que o Banco do Brasil tem?

Pergunta: Você pode diferenciar as ações que são do Banco do Brasil e as que essa agência adota por decisão dos gestores?

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO

Como você avalia as seguintes ações de Endomarketing?	Péssimo	Ruim	Bom	Excelente
1. Divulgar informações por meio de jornal interno, <i>e-mail</i> e intranet de interesse dos colaboradores;				
2. Disponibilizar manuais educativos e técnicos que apresentem os produtos, serviços e lançamentos;				
3. Realizar treinamentos com o intuito de repassar conhecimentos novos e reciclar os conhecimentos mais antigos;				
4. Realizar avaliação do desempenho individual a fim de que o funcionário conheça seu desempenho;				
5. Avaliar o clima organizacional, colegas de trabalho e superiores.				
6. Providenciar, para o colaborador, exames médicos periódicos, visando precaver doenças;				
7. Desenvolver atividades laborais durante a semana;				
8. Disponibilizar uma cota por mês que é destinada para os funcionários fazerem festas ou, confraternizações, a fim de promover a integração dos colaboradores;				
9. Fazer um Café da manhã toda sexta, ou lanche ao final da tarde para promover a integração entre os funcionários;				
10. Realizar reuniões com o objetivo de atualizar as informações relacionadas com o dia-a-				

dia;				
11. Distribuir jornal interno e utilizar de vários encartes, para divulgar os produtos, serviços e novidades;				
12. Realizar palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;				
13. Resgatar a história da empresa, para que os colaboradores possam conhecer a evolução da mesma, através de livros e disponibilização da história no site do banco.				

14. Quais das práticas citadas acima você julga serem as mais importantes?

15. Como você julga a preocupação do Banco do Brasil com relação a melhorar a comunicação interna?
