



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: MARKETING

ENDOMARKETING
O IMPACTO DO ENDOMARKETING PARA OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA
SETOR SUDOESTE DO BANCO CITIBANK S.A.

THAISE PERES COSTA
RA: 2065125/7

PROFESSOR ORIENTADOR:
Gabriel A.L.A Castelo Branco

Brasília/DF, 29 de Outubro de 2010

THAISE PERES COSTA

ENDOMARKETING
O IMPACTO DO ENDOMARKETING PARA OS FUNCIONÁRIOS DA AGÊNCIA
SETOR SUDOESTE DO BANCO CITIBANK S.A.

Trabalho de Curso (TC) apresentado 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.: Gabriel A. L. A. Castelo Branco
Orientador

Prof.: Leonardo Humberto Soares
Examinador (a)

Prof.: Homero Reis
Examinador (a)

Brasília/DF, 29 de Outubro de 2010

Endomarketing

O Impacto do Endomarketing para os funcionários da agência Setor Sudoeste do Banco Citibank S.A.

Thaise Peres Costa¹

Resumo

Este artigo científico apresenta os principais conceitos sobre *Endomarketing* ou marketing interno. Essa ferramenta de gestão está cada vez mais sendo utilizada pelas empresas com o intuito de motivar e valorizar os funcionários usando de grande comunicação interna para interá-los com os acontecimentos decorrentes da empresa. O *Endomarketing* propõe a interação entre funcionário/empresa melhorando as relações interpessoais, para que como resultado deste trabalho interno, o cliente externo também fique satisfeito. Este trabalho teve como principal objetivo, verificar se as ações de *Endomarketing* praticadas pelo Banco Citibank S.A., melhoram o ambiente de trabalho na visão dos funcionários. A pesquisa utilizada foi descritiva, com abordagem do problema qualitativo, foi realizado um estudo de caso com questionário aos funcionários do Banco Citibank S.A. contendo perguntas fechadas acerca do problema. O embasamento teórico foi composto por pesquisas bibliográficas, onde foram levantados pontos importantes acerca do assunto *Endomarketing*. Desta forma e por meios dos questionários foi possível concluir que o *Endomarketing* contribui para a melhoria do ambiente de trabalho dos funcionários da agência setor sudoeste.

Palavras-chave: Endomarketing. Cliente interno. Comunicação. Motivação. Ambiente de trabalho.

¹ Thaise Peres Costa – RA: 20651257 – Aluna do Centro de Ensino Unificado de Brasília - UniCEUB – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS - Administração

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm sofrido muitas mudanças nos ambientes empresariais, fazendo com que esses ambientes fiquem mais competitivos. Cada vez mais, as instituições sabem da importância de se manter funcionários motivados e interessados com as inovações da empresa. O Funcionário deixa de ser apenas mão-de-obra e começa a ser parte fundamental da empresa.

Com isso muitos estudos começaram a ser desenvolvidos para a melhoria na qualidade no ambiente de trabalho. As empresas começam a adotar técnicas gerenciais e motivacionais, para atrair os seus funcionários de maneira que esses fiquem satisfeitos, acreditando na empresa em que trabalham, e conseqüentemente viram clientes internos, sendo tratados de maneira igual aos clientes externos, a isto se denomina *Endomarketing* que é tema deste trabalho.

Segundo Brum (1998 p.11) “Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, marketing para dentro.

Para Bekin (1995, p. 2), *Endomarketing* é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacionais das empresas, ligadas a todo contexto de mudança.

A distância entre empresa e o empregado diminuiu. O mercado de trabalho já está inserido na mudança da denominação, de “empregado” para “funcionário” e recentemente passa a ser “colaborador”, isto acontece à medida que as empresas se conscientizam da importância do seu público interno para melhorar os resultados da empresa.

“Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.” (GRÖNROOS, 1993, p. 279)

O *Endomarketing* é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Com isso a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos e externos. O *Endomarketing* é voltado para o atendimento do mercado, e para o resultado final da empresa tornando-se mais eficiente, mais competitiva e com uma importância estratégica. (BEKIN, 1998, p.35).

Este estudo tem o objetivo geral verificar se as ações de *Endomarketing* praticadas pela agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A., melhoram o ambiente de trabalho na visão dos funcionários.

Os objetivos específicos são apontados a seguir:

- Identificar as ações de *Endomarketing* praticadas pela agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A;
- Verificar a percepção dos funcionários sobre as ações praticadas.
- Analisar a efetividade das ações praticadas pela agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A.

O problema identificado na pesquisa foi: O *Endomarketing* pode contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho dos funcionários da agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A?

Este trabalho se sustenta em 3 pilares: Acadêmico, aplicado e social.

Com relação à relevância acadêmica, este trabalho é importante porque gera um conhecimento acerca do *Endomarketing*, que auxilia as empresas e seus funcionários.

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa é relevante, pois, os resultados poderão servir de reflexão para a revisão e aperfeiçoamento dos processos produtivos a empresa.

O trabalho é importante no âmbito social, pois os resultados da pesquisa poderão ser utilizados na empresa para aprimorar seus relacionamentos de forma a satisfazer seus clientes internos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Marketing e o Endomarketing

Marketing é o processo que envolve concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. (BEKIN, 2004, p. 24.)

“O conceito de marketing, tem que orientar todas as pessoas, funções e departamentos e tem que ser compreendido por todos da organização.” (GRÖNROOS, 1993, p.163).

Segundo Bekin (1998, p. 7) é Preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta, pois somente assim todos poderão entender a necessidade de que suas ações sejam orientadas para o cliente como estratégia

final da empresa, Com isso está à importância da proposta do *Endomarketing* de transformar o marketing presente em todas as atividades da empresa. A mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos seus níveis e atividades.

O Marketing tem que ser antes de qualquer coisa, um estado de espírito, que constitui o marketing bem-sucedido, que requer uma forma apropriada de organizar a empresa. Os vários departamentos têm que estar envolvidos na formulação e satisfação de promessas, coordenar os planos e sua execução. (GRÖNROOS, 1993, p.163)

Em resumo para Grönroos (1993, p. 164) o Marketing é uma filosofia, com um conjunto de ferramentas e técnicas, que orienta o pensamento geral da organização com uma maneira de organizar as atividades da empresa.

É necessário que o marketing seja voltado para dentro da empresa, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, e da comunicação. Um programa de *Endomarketing* bem realizado é capaz de tornar o funcionário em um ser comprometido com o trabalho. (BRUM, 2004 p. 17)

“*Endomarketing* trabalha em grande parte com o instrumental fornecido pelo próprio marketing”. O *Endomarketing* consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o intuito de promover entre os funcionários e os departamentos valores para ambos. (BEKIN, 1995, p.2)

Segundo Carnelli (2008), O *Endomarketing* é uma importante ferramenta de gestão para as organizações, tem como foco principal o alinhamento dos funcionários para alcançar os objetivos. E tem como benefício à visão compartilhada e o fortalecimento das relações, fazendo com que todos sejam clientes de todos.

Com relação ao marketing global introduzido na empresa via *Endomarketing*, não significa que o marketing passe a ser um centro de comando, ele aponta somente para o fato de que o objetivo final da empresa passa a ser disseminado por todos os seus setores, proporcionando a interação entre eles com base no objetivo que é o melhor atendimento possível ao cliente, pois é uma condição necessária para aumentar a eficiência da empresa, para adequá-la à realidade do mercado. (BEKIN, 1995, p. 23).

Nota-se que na visão dos autores, o objetivo do marketing, é identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, e é necessário que todas as pessoas e

setores dentro da organização estejam interados com ele. O *Endomarketing* se une ao marketing para satisfazer o cliente interno, e como consequência de funcionários motivados, o cliente externo também fica satisfeito, promovendo a interação entre eles.

2.2 Conceito e principais características do Endomarketing

O *Endomarketing* está se tornando uma grande ferramenta para as empresas, pois é capaz de revolucionar todos os processos, trazendo como consequência ganhos para as empresas e seus funcionários.

Trata-se de uma realidade marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado a ele, de um modo direto como na área de serviços, ou como um serviço que está agregado ao produto. Neste cenário de qualidade e de competição, o segredo para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações. (BEKIN, 1995, p.6)

No Brasil, já existe um grande grupo de executivos e empregados que está construindo um cenário novo onde os atores são a crítica construtiva, a contribuição, o enfrentamento de problemas, a busca de soluções dentre outros, que determinam o sucesso de uma organização (BRUM, 1998, p. 24).

“O *Endomarketing* é voltado para uma gama de atividades internas, cujo objetivo é desenvolver uma orientação para os serviços, para o cliente e um interesse no comportamento “voltado para o marqueteiro de plantão entre os funcionários.” (GRÖNROOS, 1993, p. 301).

Para Brum (1998, p. 15) O *Endomarketing* decorre da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudanças que começam a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. De lá até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar várias maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

O *Endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento, que tem o foco em como desenvolver nos empregados a consciência do cliente. (GRÖNROOS, 1993, p. 278).

Neste novo cenário o *Endomarketing* é a parte fundamental, pois é neste cenário de competições, internacionalizado, de avanços tecnológicos rápidos, de trabalho integrado, de eficiência no marketing orientado para o cliente e de um requisito básico para enfrentar com sucesso a nova situação que é o conhecimento. Com isso entra o *Endomarketing* contribuindo para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores que compõem uma empresa, do topo a linha de frente. (BEKIN, 1995, p. 7).

O *Endomarketing* segundo os autores é uma grande ferramenta de auxílio nas empresas, onde o grande foco hoje é a valorização do funcionário como cliente interno, que passa a ter voz ativa na empresa e nas decisões. Isto está refletindo na empresa, nos resultados da produtividade, e no sucesso dos cenários empresariais.

2.3 Objetivos e fundamentos do endomarketing

Para Brum (1998, p. 15) o Objetivo do *Endomarketing* é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre os negócios da empresa, incluindo itens como metas, gestão, produtos, resultados, serviços e mercados nos quais atua.

A função do *Endomarketing* é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para proporcionar melhorias na qualidade de produtos e serviços. O objetivo do *Endomarketing* é atrair e reter o cliente interno “os funcionários”, fazendo com que eles “comprem” a empresa, servindo o cliente da melhor maneira possível, com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retraindo seus clientes externos. (BEKIN, 1998, p. 35).

Para Grönroos (1993, p. 283) o objetivo do *Endomarketing* é gerenciar os recursos humanos e implantar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados, isso se divide em dois, assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente, e desempenhem suas responsabilidades atraindo e retraindo bons empregados.

Para Bekin (2004, p.47) o *Endomarketing* possui quatro fundamentos, que são as ferramentas de um processo de coesão e entendimento no ambiente interno.

O Primeiro fundamento é a definição que vê o *Endomarketing* como uma ação gerencial de marketing dirigida ao público interno (funcionários) das organizações

focadas no lucro, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

O segundo fundamento é o conceito, que acredita que o *Endomarketing*, é um processo que tem o foco de alinhar e sincronizar, para programar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade.

O terceiro fundamento é o objetivo, pois crê que o *Endomarketing* tem como objetivo facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno.

E o quarto fundamento é a função que tem como finalidade, Integrar a noção de cliente interno e seus valores, nos processos internos da estrutura organizacional, proporcionando melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal.

O *Endomarketing* começa quando o funcionário passa a ser visto como o primeiro mercado interno na empresa, passando a ser aliados e não apenas força de trabalho remunerado. A relação entre funcionário/empresa esta cada vez mais estreito, visando o atingimento dos objetivos, baseado em um relacionamento saudável. (CARNEVALLI, 2008).

A utilização do *Endomarketing* gera uma melhor comunicação dentro da empresa, e melhora o relacionamento entre os funcionários, que promovem a consciência de que o cliente externo é o foco de seu trabalho, e que isto ajudará a empresa e o empregado.

2.4 Fases do Endomarketing

Bekin (2004, p. 50), destaca em seu livro que autores como, 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 da satisfação do funcionário: A empresa deve possuir funcionários satisfeitos a fim de ter consumidores satisfeitos, as necessidades dos clientes externos, são secundárias.

Endomarketing na fase da orientação para o cliente: Relação entre comprador e vendedor não somente afeta a decisão do cliente em adquirir um serviço ou voltar para comprar mais, é uma grande oportunidade para o marketing da empresa.

Endomarketing na fase de implementação de estratégia com gestão de mudanças: Ajuda a empresa a atingir sua estratégia, os conflitos acabam, e as comunicações internas melhoram.

Bekin (2004, p. 12) acredita que a valorização da mão de obra, o treinamento contínuo dos funcionários e todo um conjunto de medidas para estimulá-los, tornando-os motivados, visariam ao seu engajamento nas práticas da qualidade em serviço, conforme percebido pelos clientes.

Com relação à fase orientação para o cliente Grönroos (1993, p. 248), acredita que quando a existência dos relacionamentos entre clientes internos são percebidos pelos empregados, fica mais fácil mudar as atitudes destes. Ele afirma que somente quando os clientes ficam satisfeitos, é que o trabalho pode ser considerado como bem executado.

Para Bekin (2004, p. 62) A fase de implementação de estratégia com gestão de mudanças, é o processo de implementação do *Endomarketing* de forma eficaz, para isso é necessário fazer uma avaliação do ambiente interno, obtendo pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, tendo assim uma análise SWOT da empresa, diante disto será mais fácil gerenciar conflitos e o ambiente de trabalho ficará mais saudável.

O Conjunto de fases do *Endomarketing* visa à interação entre funcionário e cliente, a fim de motivar o funcionário a trabalhar de forma eficaz atendendo seu cliente da melhor maneira possível, fazendo com que o cliente também fique satisfeito e volte novamente. E diz respeito também, a análise da empresa como um todo.

2.5 Marketing interno e motivação

O ambiente de trabalho é o local onde se encontra vários tipos de comportamentos e atitudes pessoais. Com isso podemos relacionar os fatos ocorridos no dia a dia com o desenvolvimento das atividades e obrigações dos funcionários.

A motivação é algo que está dentro de cada um de nós. E a figura do líder, vira o observador que deve estar atento a tudo que acontece com os funcionários, ele seve para identificar o que motiva as pessoas, ajudando-as a encontrar suas habilidades, auxiliando no ambiente de trabalho.

Existem várias maneiras de se motivar o funcionário, como por exemplo, reconhecendo publicamente um trabalho bem feito, dando informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentando pessoalmente por uma tarefa bem realizada, enviar-lhe uma mensagem elogiando o seu desempenho, solicitar suas idéias, demonstrando o quanto são importantes para a empresa, envolvendo-o nas questões e decisões relacionadas com seu trabalho e com sua área de atuação. Tudo que é feito no sentido de maior aproximação do funcionário com a empresa está inserido no contexto do *Endomarketing*.(BRUM, 1998, p.28).

A motivação é um processo global, que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação do indivíduo. (BEKIN, 2004 p. 88).

Para Brum (1998, p. 29) A empresa deve descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. Uma grande aliada é a “Pirâmide de Maslow”, mostra os diferentes estágios relacionados a necessidades do homem. O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas já possuem que é desenvolver recursos (programas liberais de folga e férias, bonificações em função de desempenho, festas e outros) que ajudam o funcionário a adotar uma atitude positiva em relação à própria vida e à empresa na qual trabalha.

Todo processo de motivação forma uma seqüência constituída por etapas, são elas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Cada etapa desta função precisa e deve ser acionada para que o processo de motivação como um todo seja bem-sucedido. O processo de motivação implica o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa. (BEKIN, 2004 p.88).

A motivação é o carro chefe para o alinhamento e o comprometimento, e para a empresa obter empregados motivados ela precisa expor sua visão de negócio, este compromisso ocorre quando, o empregado compartilha desta visão e enxerga o crescimento da empresa como seu próprio conhecimento. E o instrumento para que

isto aconteça é o próprio *Endomarketing*, que apoiado na comunicação é o processo que envolve troca de informações com o cliente interno. (MENDES, 2004).

Para Bekin (2004, p. 90) A força de um processo de motivação está em integrar diversos critérios em ações coerentes. Os critérios necessários para criar um processo de motivação são:

Prioridade para a motivação do grupo de trabalho com incentivo à parceria à cooperação e a lealdade; Valorização do indivíduo no grupo; Integração baseada nos valores e objetivos da empresa; Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; Recompensas e Prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; Criação de um ambiente de interação na empresa; Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; Estímulo à iniciativa e à atitude criativa; Delegação de poderes de acordo de acordo com a natureza da função exercida, e Remuneração adequada.

Quando a decisão demora muito para se transformar em informação, acontece a entropia da informação, um dos fatores que mais desmotivam o funcionário, quando isso ocorre, provoca uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa. Sob o ponto de vista sociológico, a opinião do público interno não depende do conhecimento que possui sobre o assunto. Para que isto não ocorra a empresa precisa tratar o funcionário como um aliado em seus projetos. (BRUM, 1998, p.32).

A desmotivação está ligada a fatores emocionais, como deslealdade, desvalorização, ou situações de humilhação, não oferecer informações sobre o negócio, não cumprir promessas feitas, todos esses fatores prejudicam qualquer programa de gestão. Hoje os funcionários estão mais ligados a sentimentos do que ganhos financeiros. (BRUM, 1998, p.33).

A característica do *Endomarketing* é estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador, tratando-o como cliente interno, a comunicação é a grande aliada da motivação, pois funcionários que estão cientes dos acontecimentos da empresa sentem-se mais seguros. A motivação dos funcionários é a base para um ambiente saudável. E a desmotivação gera conflitos irreparáveis.

2.7 Endomarketing e Comunicação

A comunicação interna constrói uma relação de lealdade com o funcionário da empresa, compartilhando objetivos, com isso a comunicação fortalece a imagem da empresa perante o mercado em que atua. Os funcionários “vestem a camisa” da empresa, ajudando a empresa a sair de momentos de crises se necessário.

O *Endomarketing* possui dois tipos de processos gerenciais, gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação. O Gerenciamento da Comunicação está relacionado à necessidade de informações que devem ser passadas para que as pessoas sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes e gerentes e como prestadores de serviços a clientes internos e externos. Os colaboradores necessitam de informações sobre rotinas de trabalho dentre outros e também necessitam comunicar suas necessidades e exigências, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam. (GRÖNROOS, 1993, p. 282).

Bekin (2004, p.96) acredita que é necessário que seja criado um ambiente de interação ideal, onde as pessoas são informadas sobre a empresa, voltadas para um trabalho de equipe baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento potencial do funcionário. Pois isto remete diretamente ao sistema de informações e à rede de comunicação.

O “*feedback*” é utilizado para auxiliar na comunicação bilateral e de encorajamento, é necessário que os funcionários recebam encorajamento mental. A mudança nas atitudes é uma ênfase na motivação por bons serviços e pela consciência do cliente e dos empregados. (GRÖNROOS, 1993, p. 282).

A informação é unilateral e a comunicação é um processo que envolve troca de informações. A comunicação antecipa os rumores, os ruídos, no local onde não há comunicação, predominam o boato e a insatisfação. (BEKIN, 2004 p. 97).

A receita para se obter o alinhamento desejado é comunicar, falar e ouvir seus empregados, para que eles fiquem interados com os assuntos da empresa. A organização necessita usar comunicação para fazer marketing para seus empregados. O empregado deve ser visto como seu primeiro cliente, que quando satisfeito, também satisfaz o cliente externo, esta é a proposta do *Endomarketing*. (MENDES, 2004.).

Se houver falta de comunicação, qualquer incidente poderá se transformar num evento de grandes proporções e ninguém mais se sentirá seguro. Isto deve ser combatido com comunicações diretas e freqüentes, e todos os canais de comunicação devem ser utilizados: circulares, cartas, pessoais, reuniões formais e encontros informais e além destes a alta gerência deve prover recursos especiais de comunicação para ajudá-los. (HORTON ; REID, 1993, p.96).

Para Bekin (2004, p. 98), o sistema de informações é um conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens, Esses veículos vão desde comunicado, palestras, filmes publicitários e principalmente a intranet. Para que a informação não fique inerte, é necessário o complemento da informação dado pela comunicação que é o feedback que cria o diálogo. Para que a informação possa se transformar em comunicação, que começa quando a informação acaba.

“É o feedback que vai proporcionar um melhor resultado da empresa no mercado, daí a importância do *Endomarketing* como suporte ao marketing.” (BEKIN, 2004 p. 99).

Segundo (CLIZBE, apud HORTON; REID, 1993 p. 60), A alta gerência possui maior parte das informações, e se tornam cada vez mais diluídas e falsas á medida que são filtradas, como resultados disto, os empregados gastam muito tempo, pelos corredores, diminuindo assim a produtividade.

Sem a comunicação saudável na empresa, os objetivos e prioridades não serão claros. O que deve prevalecer na comunicação é a credibilidade, o grau apurado de confiabilidade. A comunicação gera envolvimento, que gera motivação que é mantida pelo processo de comunicação. O engajamento é o elemento central pretendido pelo *Endomarketing*, que busca adesão dos funcionários. (BEKIN, 2004 p.99).

A comunicação deve estabelecer um sistema de informação capaz de subsidiar os funcionários ao cumprimento de suas tarefas com eficiência. O Feedback é maior aliado desta comunicação, pois caso não haja um feedback adequado aos funcionários, a informação não será transformada em diálogo, e nada disso terá valia, pois a comunicação não chegará da forma adequada aos funcionários.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo determinar um método que possibilite chegar a um determinado fim, e identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. (GIL, 1999 p. 26).

3.1 Delimitações do Estudo

Para atingir os objetivos proposto por esta pesquisa, a metodologia adotada foi pesquisa descritiva. “A pesquisa descritiva descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno” (Costa, 2001, p. 62) que nos remete ao problema deste trabalho.

O método adotado para a pesquisa é o qualitativo, pois a mesma explora resultados subjetivos sem intenções de generalizar, a fim de aprofundar a identificação dos aspectos e características relacionados ao *Endomarketing*. (LAKATOS e MARCONI, 2001).

3.2 Técnicas de Pesquisa

O método de pesquisa adotado foi o bibliográfico, em livros relacionados à *Endomarketing*, procurando utilizar assuntos que sejam relevantes com o tema abordado. De acordo com GIL (1999, p. 65) “A Pesquisa Bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”

Foi realizado estudo de caso no Banco Citibank S.A, para analisar se o Endomarketing pode contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho dos funcionários. O Estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. (GIL, 1999, p. 72).

E foi aplicado um questionário aos vinte funcionários da agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A, nos dias 5 e 6 de outubro de 2010, que fica localizada no endereço CLSW 105 Bloco A Loja 02, bairro: setor sudoeste, na cidade do Cruzeiro, Distrito Federal.

3.3 Procedimentos Empíricos

A princípio foram feitas leituras sobre temas abordados nos livros encontrados, após isto, foi feito um filtro das informações separando por nível de importância, ajudando no entendimento dos temas, para aprendizado dos conteúdos e para agregar maior valor ao trabalho.

E após o entendimento sobre o tema *Endomarketing*, foi feito um estudo de caso na agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A. E por fim, foi realizado um questionário com quatorze perguntas fechado com os vinte funcionários da agência.

3.4 Procedimentos Analíticos

Questionário é a técnica de investigação utilizada em pesquisas qualitativas, composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas dentre outros. (GIL 1999, p.128). Foi aplicado um questionário aos funcionários da agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A, contendo quatorze questões fechadas. Segundo Gil (1999, p. 129), nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista.

As perguntas apresentam categorias, para que o funcionário escolha uma dentre as opções expostas. Para as perguntas, foi utilizada a escala Likert que de acordo com Martins (2000, p. 46) Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou juízos, ante os quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos itens da escala. Porém não foi utilizada a escala de modo tradicional com cinco opções, apenas foram utilizadas quatro.

E por fim foi realizada, a tabulação das respostas, ilustradas por gráficos para cada pergunta, podendo assim medir a opinião dos entrevistados, e respondendo o problema de pesquisa.

4 AGÊNCIA SETOR SUDOESTE- PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

De acordo com o site do Banco Citibank, (CITIBANK, 2010). O Banco Citibank iniciou sua história em 5 de abril de 1915, quando foi aberta sua primeira sucursal no

Rio de Janeiro, a então capital federal. No mesmo ano foram inauguradas agências nas cidades de Santos e São Paulo, demonstrando o objetivo e a vocação da Organização: contribuir para o progresso no País e oferecer serviços financeiros completos. Hoje, no Brasil, operam as empresas Citibank, com atendimento bancário a pessoas físicas e jurídicas, com 115 agências e mais de 400 mil clientes. Com estrutura internacional de atendimento, o banco oferece soluções personalizadas para preservação, gestão e expansão de grandes patrimônios individuais e familiares

Existem quatro agências em Brasília, dentre elas a mais nova é a agência do setor sudoeste, inaugurada em novembro de 2007, a agência ainda está em fase de crescimento, possui vinte funcionários, onde tem grande preocupação para com eles, e seu ambiente de trabalho.

Foi realizado um estudo de caso na agência setor sudoeste afim de, responder ao problema de pesquisa referente a este artigo, que é: *O Endomarketing* pode contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho dos funcionários da agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A? Para responder, foi aplicado um questionário com os vinte funcionários da agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A, abaixo serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário, e a opinião dos funcionários referentes às perguntas. O questionário possui 14 perguntas e elas apresentam categorias para que os funcionários escolham uma, dentre as opções expostas. Os resultados ficarão visíveis através do gráfico 1, disponível no apêndice B deste artigo.

Com relação à divulgação das informações por meio de jornal interno, e-mail e intranet de interesse dos colaboradores, ninguém julga péssimo, 5% acreditam ser ruim, 40% acham que é Excelente. E 55% dos funcionários acreditam que esta divulgação das informações é Boa. É necessário que todos os funcionários estejam interados com as informações do Banco, pois, eles são cobrados destes conhecimentos pela diretoria.

Nenhum dos funcionários julga péssima a realização de treinamentos com o intuito de reciclar e repassar conhecimentos novos, 20% acreditam ser ruim, 45% bom e 35% excelente. A maior parte dos funcionários vê entre bom e excelente estes treinamentos, 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

As reuniões ocorrem todos os dias na agência, elas acontecem com o intuito de repassar metas, novos conhecimentos, apresentar novos produtos e novidades. Com relação a estas reuniões, 3% dos colaboradores julgam péssimo, 5% acreditam ser ruim, 70% acha que é bom e 20% excelente. É nessas reuniões que os superiores têm a oportunidade de apresentar novidades, cobrar metas, incentivar os funcionários, resolver problemas e escutar os colaboradores.

Com relação à realização do programa de vacinação contra a gripe para todos os funcionários, ninguém julga péssimo e ruim, 10% acha que é bom e 90% excelente. A realização desta vacina é ótima para a empresa e melhor ainda para os funcionários, uma vez que ficam imunes a esta doença, evitando assim apresentarem atestado médico.

Os “*conference call*” diários servem para divulgação/auxílio aos produtos e serviços de suas áreas responsáveis, é desta forma que o banco une todas as agências, fazendo com que a informação chegue a todos ao mesmo tempo, e que a dúvida de um pode ser esclarecida para todos. Ninguém julga péssimo, 25% acredita ser ruim, 70% acha que é bom e 5% excelente.

Com relação à avaliação de desempenho, 5% julgam péssimo, 20% acredita ser ruim, 55% acha que é bom e 20% excelente. Ela é obrigatória, ocorre a cada seis meses, 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 complexidade.

Com relação ao “*Free Choice*” programa de reembolso oferecido pelo banco, 5% dos funcionários julga péssimo, 15% acredita ser ruim, 10% acha que é bom. E 70% dos colaboradores vêem este programa de maneira excelente, esta é uma forma dos funcionários utilizarem o programa como benefício de lazer, este reembolso pode ser utilizado de várias formas, como por exemplo: academia, cursos, estéticas, reembolsa algum valor não coberto pelo plano de saúde, ou remédios dentre outros. Esta é uma ótima maneira de incentivar o funcionário a praticar algum esporte e ter uma vida mais saudável.

O Auxílio Babá mensal, é uma forma de o banco auxiliar aqueles funcionários que possuem filhos pequenos, com auxílio mensal para pagamento de babá. Nenhum dos funcionários julga péssimo, 10% acredita ser ruim, 20% acha que é bom e 70% excelente.

Com relação ao Auxílio taxi/combustível mensal, ninguém julga péssimo, nem ruim, 35% acha que é bom e 65% excelente. Este auxílio serve para ser utilizado nas visitas a clientes.

Com relação ao Horário de trabalho flexível de trabalho, 5% dos colaboradores julgam péssimo, 50% acredita ser ruim, 35% acha que é bom e 10% excelente. O índice de funcionários satisfeitos com este horário de trabalho é muito pequeno, uma vez que todos os pesquisados trabalham em agências com atendimento ao público, ficando assim inviável o horário flexível.

A pesquisa VOE de satisfação dos funcionários, é realizada anualmente e é obrigatória para todos os funcionários. Com relação a ela, ninguém julga péssimo, 5% acredita ser ruim, 50% acha que é bom e 45% excelente. É uma pesquisa que contém muitas perguntas, referente à empresa como um todo, com relação ao ambiente de trabalho e também com relação aos programas que o banco oferece.

Com relação à aplicação dos resultados da pesquisa VOE, ninguém julga péssimo, 10% acredita ser ruim, 50% acha que é bom e 40% excelente. A maioria dos funcionários acredita que é entre boa e excelente a aplicação dos resultados obtidos por esta pesquisa.

Com relação ao plano de carreira oferecido pelo banco, 5% julga péssimo, 20% acredita ser ruim, 65% acha que é bom e 10% excelente. Pelo fato do Citibank em Brasília só possuir áreas de agências, e nas agências possuírem poucos cargos a disposição, o crescimento do funcionário não pode ser muito grande por não ter opção.

Com relação à análise por parte dos funcionários a respeito da comunicação interna, Ninguém julga péssimo nem ruim, 25% acha que é bom e 75% excelente. É interessante que uma maioria significativa enxerga de maneira excelente e boa a comunicação interna. Isto é primordial para um ambiente de trabalho harmônico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os programas desenvolvidos pela agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A. têm apresentado bons resultados. A partir dos dados coletados e informações obtidas nos gráficos, foi identificado que a maioria dos funcionários demonstrou-se satisfeito com as ações de *Endomarketing* praticadas pela agência, pois o grau de

satisfação dos colaboradores é a chave para o sucesso. De acordo com Brum (2004, p. 30), o *Endomarketing*, não depende de uma ação isolada, mais de várias ações em conjunto para gerar a satisfação do cliente interno, por outro lado, percebe-se que alguns casos, enquanto uma ferramenta pode estar sendo utilizada de maneira correta, a outra pode não estar sendo tão eficaz, este fato observa-se no questionário aplicado onde algumas questões estão entre excelentes e boas, e outras são consideradas ruins e até péssimas.

Nas questões como, divulgação das informações por meio de jornal interno, e-mail e intranet de interesse dos colaboradores; realização de treinamentos com o intuito de reciclar e repassar conhecimentos novos; realização de reuniões com o objetivo de atualizar as informações relacionadas com a empresa e realização de “conference call” diários para divulgação/auxílio aos produtos e serviços de suas áreas responsáveis é uma forma que o banco encontrou para comunicar-se com os seus colaboradores e passar a eles informações sobre a empresa e de interesse de todos. Bekin (2004, p.98) Salienta que, é necessário que todas as empresas utilizem o sistema de informações que é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinadas mensagens, como reuniões, palestras, revistas internas e a intranet que é a grande ferramenta e mais adequada para continuar mapeando e compilando as informações, é necessário que haja interação entre todas as áreas da empresa, e com tudo isto gera o feedback que é o aliado para que a informação não fique inerte.

Brum (2004, p. 29) afirma que tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação funcionário/empresa, da ação mais simples ao programa mais sofisticado, é considerado *Endomarketing*. É necessário que a empresa siga o caminho para motivação do funcionário, desenvolvendo recursos que ajudam o funcionário a adotar atitudes positivas em relação à vida e a empresa, programas para ajudá-los a melhorar a educação, bonificações, festas e programas de incentivos. Para isto foram criados os programas de vacinação contra gripe para todos os funcionários; o “Free choice”, que é o programa de reembolso, que devem ser utilizadas como lazer, em cursos, estéticas e até saúde; auxílio babá mensal para que os funcionários possam custear uma babá para os filhos; auxílio taxi/combustível mensal para ser utilizado nas visitas a clientes e treinamentos fora da agência; o horário flexível de trabalho e o plano de carreira oferecido pelo banco. Todas essas, são ações desenvolvidas pela agência do Citibank para manter funcionários motivados com a empresa.

Bekin (2004, p.88) acredita que todo processo de motivação tem uma seqüência, como estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento, todas devem ser acionadas para que o processo de motivação seja bem-sucedido, que envolve o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa.

Nas ações de avaliação de desempenho; pesquisa VOE de satisfação dos funcionários; e a aplicação da pesquisa VOE, é a maneira que o banco encontrou para obter um feedback dos funcionários sobre as ações tomadas, e desta maneira poder avaliar a satisfação dos funcionários, com o resultado das pesquisas. Assim o banco pode elaborar melhor ações de *Endomarketing* para satisfazer os colaboradores. Como afirma Grönroos (1993, p. 282) O *Endomarketing* possui o gerenciamento da comunicação que está ligado à necessidade de informações que devem ser passadas para o cumprimento de tarefas, e a necessidade de informações sobre rotinas de trabalho dentre outros, é necessário comunicar suas necessidades e exigências, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas para que o *Endomarketing* possa atuar nelas.

E por último o fator que engloba todos os anteriores, a comunicação interna, segundo o resultado dos questionários, na visão dos colaboradores, a comunicação aparece com 25% achando que é bom e 75% excelente, e ninguém acredita ser péssimo ou ruim. Isto significa que os esforços estão valendo à pena. Uma vez que a comunicação é o elo entre funcionário/ empresa, é através da comunicação que se evita rumores e funcionários insatisfeitos. Para Bekin (2004, p.96), é necessário que haja um ambiente de interação ideal com informações sobre a empresa, e um trabalho voltado para a comunicação permitindo desenvolvimento do funcionário, a comunicação é a troca de informações. Grönroos (1993, p. 282), afirma que o feedback é o auxílio da comunicação, e que as mudanças nas atitudes é o foco da motivação.

Algumas questões tiveram um índice maior de insatisfação são elas: realização de treinamentos com o intuito de reciclar e repassar conhecimentos novos com 20% acreditando ser ruim pode ser justificado no sentido que são exigidos muitos treinamentos a todos os funcionários, e todos demandam muito tempo e isto gera desconforto aos mesmos. A Realização de “conference Call” diários para divulgação/ auxílio aos produtos e serviços de suas áreas responsáveis, foi identificada com 25% ruim, dá-se ao fato de que estas ‘conferencias” são diárias

e também demandam muito tempo, os funcionários precisam bater suas metas e acreditam que isto atrapalha a rotina. Outro Fator é avaliação de desempenho, é obrigatória e ocorre a cada seis meses, porém também é algo que demanda muito tempo. O horário flexível de trabalho foi considerado 50% ruim pelos entrevistados, pelo fato dos entrevistados trabalharem em agências com atendimento ao público externo, ficando assim impossível usufruir do programa de flexibilidade de horário. E por último o plano de carreira oferecido pelo Banco, 20% dos pesquisados consideraram ruim, pode ser explicado pelo fato, que em Brasília, só possuem agências ficando assim, restritos a poucos cargos. Vale ressaltar que a opção “péssimo” foi pouco optada pelos pesquisados.

È possível perceber que na agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A, falta pouco para que os colaboradores sintam-se plenamente satisfeitos com as ações praticadas, mas por outro lado, fazendo uma análise geral, verifica-se que mesmo com um aceitável grau de satisfação geral por parte dos funcionários, ainda há o que se melhorar. Porém pode-se notar que a agência vem tentando implementar ações de *Endomarketing* voltadas para a satisfação do funcionário, deixando eles valorizados e felizes. Por tanto a maioria dos resultados foi positivo demonstrando que os funcionários estão satisfeitos com as ações de *Endomarketing* que a agência setor sudoeste adota , e funcionários satisfeitos refletem em um ambiente de trabalho melhor.

6 CONCLUSÃO

O *Endomarketing* é uma ferramenta gerencial, muito eficaz, que auxilia as empresas, ela tem sido utilizada para ajudar os gestores a superar crises e se destacar no mercado, que está cada dia mais competitivo. É uma forma de aplicação das técnicas de marketing, e às conclusões trazidas pelas áreas de Recursos Humanos, diz respeito à utilização de instrumentos de marketing em relação ao público interno da empresa e seu corpo funcional, como uma forma de auxiliar, segmentar, compreender e explicar as atitudes deste público, visando o cumprimento das tarefas e objetivos da empresa assim como o atingimento das metas.

Através deste trabalho, pode-se perceber que o *Endomarketing* tem o foco no público interno, que é a peça fundamental para os bons resultados da empresa. É que a motivação e satisfação do funcionário está em primeiro lugar, para que se mantenha uma organização produtiva e seguindo seu fluxo de crescimento no mercado. Isto exige da diretoria um processo de comunicação voltada para todos os setores da empresa.

A comunicação é a grande chave para manter os funcionários satisfeitos, motivados e interessados com os assuntos da empresa. Através da comunicação a empresa passa a dar confiança aos funcionários, evitando assim que ocorram rumores indevidos e informações incorretas. O feedback é a consequência da comunicação, pois com o feedback pode-se identificar na visão da empresa sobre o funcionário e na visão do funcionário sobre a empresa. Fazendo com que ambos fiquem interessados, mantendo assim um ambiente de trabalho agradável a todos.

O grande desafio do *Endomarketing* é, portanto, conciliar os objetivos organizacionais com os interesses do público interno e com as expectativas e necessidades do público externo que atuam nas empresas. É fazer com que a satisfação do público interno possa ser uma condição para a satisfação das necessidades do seu público externo.

O objetivo geral proposto neste artigo foi atingido, tinha como finalidade verificar se as ações de *Endomarketing* praticadas pela agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A contribuíram para a melhoria do ambiente de trabalho dos funcionários. Isto foi comprovado a partir do questionário realizado com todos os vinte funcionários da agência, que demonstraram grande satisfação, com maior percentual das respostas como “boa” e “excelente”.

Os objetivos específicos foram alcançados, sendo possível identificar as ações de *Endomarketing* praticadas pela agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A, através de pesquisa bibliográfica. Através do questionário pode-se verificar a percepção dos funcionários sobre as ações praticadas. Com a tabulação das respostas obtidas aos questionários foi possível analisar a efetividade das ações praticadas pelo Banco Citibank S.A.

Resgatando o problema deste trabalho que é: O *Endomarketing* pode contribuir para a melhoria da qualidade no ambiente de trabalho dos funcionários da agência setor sudoeste do Banco Citibank S.A? Diante deste problema verificou-se que os funcionários da agência julgam como “boa” as ações de *Endomarketing* que

esta agência pratica. Em todos os gráficos pode-se observar que a maioria dos funcionários sempre optou por marcar “bom” ou “excelente”, deixando as opções “ruins” e “péssimas”, 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. O *Endomarketing* é uma ferramenta essencial, e quando aplicada de forma adequada, trará inúmeras melhorias ao ambiente de trabalho, trazendo aperfeiçoamento da comunicação interna, melhorando o relacionamento interpessoal e estabelecendo uma base motivacional para o comprometimento entre os funcionários com a estrutura organizacional.

Para a realização deste trabalho, no que se refere à parte literária, foi obtido dificuldade na procura de referências bibliográficas, devido ao pequeno acervo, sobre o tema. Referente à parte do estudo de caso, e a coleta de informações realizadas por meio do questionário não houve nenhum tipo de restrição, pois todos os funcionários da agência colaboraram em participar da pesquisa.

Este estudo tem grande relevância por mostrar o quanto é importante investir no fator humano da empresa, valorizando os funcionários, com objetivo de desenvolver uma cultura voltada para a qualidade dos serviços. 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 busca por um futuro melhor.

REFERÊNCIAS

- BANCO CITIBANK S.A. Institucional disponível em:
<<https://www.latinamerica.citibank.com/BRGCB/JPS/portal/Institucional.do>>. Acesso em: 10 set. 2010
- BEKIN, Saul. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BEKIN, Saul. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARNEVALLI, Viviane. *Endomarketing ferramenta de valorização do cliente interno*. Maio de 2008. Disponível em:
<<http://www.webartigos.com/articles/7484/1/Endomarketing-Como-Ferramenta-De-Valorizacao-Do-Cliente-Interno/pagina1.html>> Acesso em: 20 out. 2010.
- COSTA, Marco Antônio; COSTA, Maria. *Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas*. Rio.
- GIL, Antônio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HORTON, Thomas; REID, Peter. *Endomarketing: Empresários versus executivos em busca de uma parceria*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Gilberto. *Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENDES, Regina. *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Novembro de 2004. Disponível em:
<http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf> Acesso em: 20 out. 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Questionário de Trabalho de Conclusão de Curso

Faculdade: UniCeub / Curso: Administração

Aluna: Thaise Peres Costa

Com relação ao ambiente de trabalho, como você avalia as ações abaixo praticadas pelo

Banco Citibank S.A.

	Péssimo	Ruim	Bom	Excelente
1-Divulgação das informações por meio de jornal interno, <i>e-mail</i> e intranet de interesse dos colaboradores.				
2- Realização de treinamentos com o intuito de reciclar e repassar conhecimentos novos.				
3- Realização de reuniões com o objetivo de atualizar as informações relacionadas com a empresa.				
4- Realização anual do programa de vacinação contra gripe para todos os funcionários.				
5- Realização de “conference Call” diários para divulgação/auxílio aos produtos e serviços de suas áreas responsáveis.				
6- Avaliação de desempenho.				
7- “Free Choice”- Reembolso.				
8- Auxílio babá mensal.				
9- Auxílio taxi/ combustível mensal.				
10- Horário de trabalho flexível.				
11- Pesquisa VOE de satisfação dos funcionários.				
12- Aplicação dos resultados da pesquisa.				
13- Plano de Carreira oferecido pelo banco.				
14- Comunicação interna				

Tabela1-Questionário Endomarketing

Fonte: Elaborado por: Thaise Peres Costa, em 2010.

APÊNDICE B – GRÁFICO 1- RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

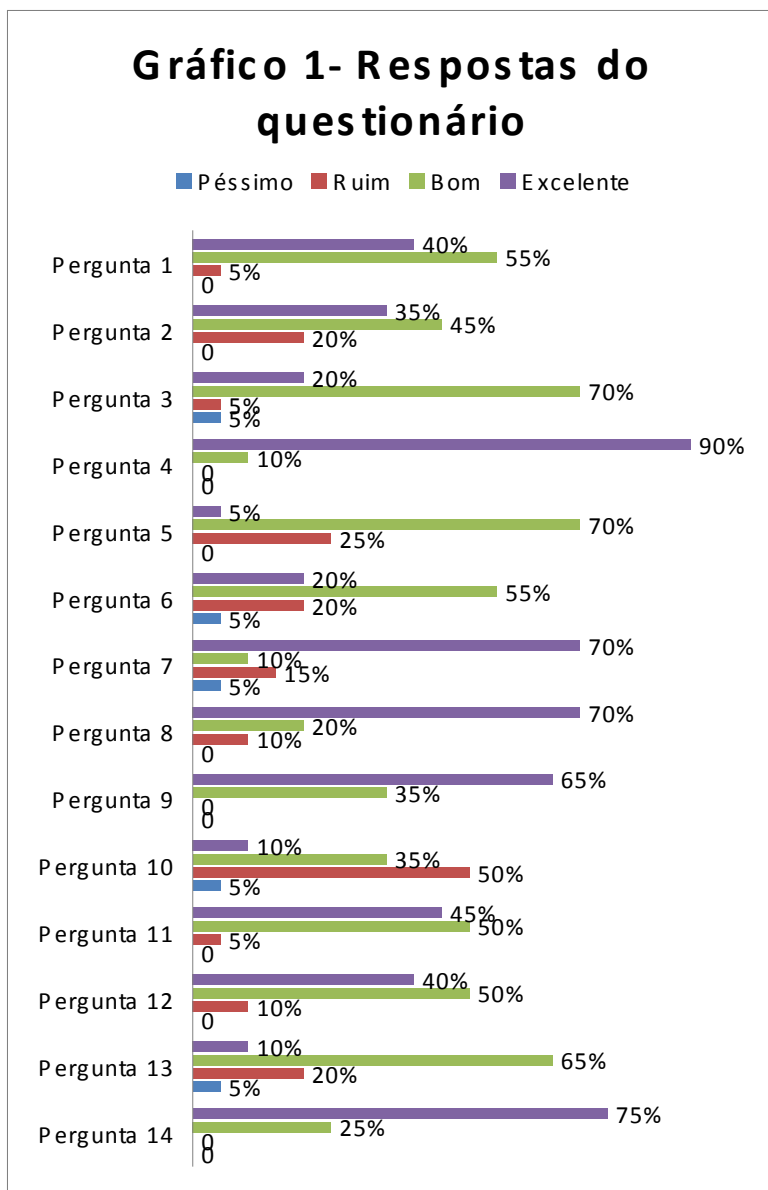


Gráfico 1– Tabulação das respostas do questionário.
 Fonte: Elaborado por: Thaise Peres Costa, em 2010.