

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL-ESAB
CURSO DE GESTÃO BANCÁRIA E NEGÓCIOS**

ANA PAULA TASQUETTO PEDROSO

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO

**VILA VELHA
2010**

ANA PAULA TASQUETTO PEDROSO

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Bancária e Negócios da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Bancária, sob orientação da Prof.(a) BEATRIZ CHRISTO GOBBI

**VILA VELHA
2010**

ANA PAULA TASQUETTO PEDROSO

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO

Aprovado em..... de..... de 20.....

**VILA VELHA
2010**

Agradeço a todos que contribuíram com suas reflexões e principalmente o apoio e compreensão, em todos os momentos desta jornada.

“Existem homens que lutam um dia e são
bons;
Existem outros que lutam um ano e são
melhores;
Existem aqueles que lutam muitos anos e
são muito bons.
Porém, existem os que lutam toda a vida.
“Estes são os imprescindíveis.”

(Bertolt Brecht)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 01 Tempo de serviço dos funcionários em anos.....	35
Tabela 02- Comprometimento dos funcionários em relação à instituição.....	35
Tabela 03- Comprometimento com as tarefas sob sua responsabilidade.....	36
Tabela 04- Satisfação quanto ao trabalho que desempenha	37
Tabela 05- BB :Uma boa empresa para se trabalhar.....	39
Tabela 06- Funcionários que já fizeram ou pretendem fazer carreira.....	40
Tabela 07- Funcionários que cursam ou já cursaram nível superior	40
Tabela 08- Reconhecimento e valorização dentro da empresa	41
Tabela 09- Melhores formas de melhorar o desempenho da agência.....	43
Tabela 10-Qualidade e suficiência das informações e material de apoio.....	48
Tabela 11- Considerações sobre o clima na agência.	49
Tabela 12- Itens mais importantes para o funcionário em ordem de importância.....	50
Tabela 13 Como se sentem para expor suas opiniões dentro da equipe.....	54
Tabela 14 – O que é e para que serve o Endomarketing	55
Tabela 15- Comunicação interna	56
Tabela 16-Estratégia da empresa é comunicada de forma eficaz	57
Tabela 17- Atualmente os profissionais são vendedores, tanto de produtos, quanto de imagem.....	58
Tabela 18- Produtos do BB	59
Tabela 19- Os produtos da concorrência são melhores?	60
Tabela 20- Seriam correntistas se não fossem funcionários do BB?	61

RESUMO

Palavras-chave: Endomarketing, Marketing, Estratégia

O estudo teve como objetivo analisar e estudar o potencial do endomarketing como estratégia de desempenho na geração e melhoria de resultados, avaliando as ferramentas utilizadas e suas formas de aplicação. Para tal, foi realizada pesquisa através de aplicação de questionários, aplicada aos funcionários do Banco do Brasil- agência de Encruzilhada do Sul - RS. Foram pesquisados conceitos sobre marketing, definições do Endomarketing e suas funções e ferramentas, bem como artigos publicados sobre o tema. Conclui-se que embora os conceitos estejam sendo utilizados, ainda podem ser melhores exploradas as formas de aplicação para o público interno, de forma a atraí-los e comprometê-los com as políticas da empresa. Enfim, foram sugeridas formas de melhorar o desempenho através das ferramentas estudadas, já que a pesquisa revela que a instituição possui excelentes políticas para gestão de pessoas, porém deixa de explorar as estratégias do endomarketing, deixando de melhorar e atingir melhor seus objetivos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO 1- MARKETING ALGUMAS DEFINIÇÕES.....	10
CAPÍTULO 2-ENDOMARKETING: ALGUMAS DEFINIÇÕES.....	12
2.1. AS LEIS DO ENDOMARKETING.....	16
2.2. FERRAMENTAS UTILIZADAS NO ENDOMARKETING.....	22
2.3. EFICÁCIA DO ENDOMARKETING.....	24
2.4. O BANCO DO BRASIL X ENDOMARKETING.....	28
CAPÍTULO 3-ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO.....	34
3.1.APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
3.2. CONSIDERAÇÕES FEITAS PELOS FUNCIONÁRIOS.....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	68

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar e estudar o potencial do endomarketing como estratégia de desempenho na geração e melhoria de resultados, avaliando as ferramentas utilizadas e suas formas de aplicação. Para tanto, tomou-se como base o estudo de uma empresa-O Banco do Brasil- agência de Encruzilhada do Sul - RS. Para estudo do tema foi feita uma pesquisa bibliográfica que abordou conceitos sobre marketing, definições do Endomarketing e suas funções e ferramentas, a coleta de dados foi feita por meio de aplicação de questionários e entrevista pessoal, pesquisando-se também artigos sobre o tema e normativos da instituição.

O estudo traz como problema de pesquisa: Como atingir os resultados esperados pela instituição em determinada agência bancária, melhorando seu desempenho através de métodos e ferramentas estratégicas do Endomarketing.

Atualmente as organizações têm exigido cada vez mais de seus funcionários na busca de resultados, logo, pensando na importância de atingir os objetivos da instituição, optou-se por uma análise do ambiente de trabalho que reflete a realidade das práticas usadas e as dificuldades encontradas no meio interno para realização das metas e melhores formas de alcançá-las, identificando possíveis abordagens para atrair o cliente interno, para obter resultados eficientes, atraindo e retendo seus clientes externos e contemplando a satisfação pessoal através da análise das expectativas dos funcionários.

O estudo indicou que embora os conceitos estejam sendo usados, ainda precisam ser revistas as formas de aplicação para o público interno, de forma a atraí-los e comprometê-los com as políticas da empresa. Enfim, a pesquisa revela que a instituição possui excelentes políticas para gestão de pessoas, porém tem explorado poucas estratégias do marketing interno, deixando de obter resultados ainda mais eficazes.

CAPÍTULO 1- MARKETING ALGUMAS DEFINIÇÕES

Para entendermos melhor o endomarketing, é necessário primeiro entendermos o significado do Marketing em si.

Marketing tem muitas definições técnicas e até tentativas de tradução para o português como Mercadologia (RICHERS, 1986) ou "Mercância" (GRACIOSO, 1971). Seguem algumas consideradas mais significativas: Segundo o Dicionário Novo Aurélio (2009), "[...] Marketing é o conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor."

Para Kotler e Keller (2006)... Marketing é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Deste modo, Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício.(KOTLER e ARMSTRONG,1999).De outro modo, para Richers (1986) Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.

O conceito de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também usado para "vender" idéias e programas sociais.Técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida. É preciso considerar que todas as mudanças que acontecem no mundo como globalização e avanços tecnológicos, representam para o marketing grandes oportunidades, pois este lida com as necessidades humanas e

sociais, logo, cada vez mais as estratégias ligadas ao marketing estarão presentes nas empresas que querem manter-se competitivas no mercado.

Após revisarmos os conceitos de marketing, passaremos a analisar sua relação com o endomarketing.

Em entrevista a revista Next, o empresário Paulo Bertone divulgou em seu site <www.paulobertone.com.br>, o seguinte artigo, que exemplifica a importância do endomarketing e deixa claro que o Marketing não sobrevive sem o endomarketing:

Não acredito em nenhuma estratégia de marketing que possa dar um resultado satisfatório, se você não preparar as pessoas da sua empresa, ou seja, não criar o comprometimento entre elas para poder satisfazer as reais necessidades do cliente. Porém, para você poder ter uma estratégia eficiente de endomarketing, primeiro precisa mostrar aos seus funcionários quem são os clientes, de que forma eles gostariam de ser atendidos, como eles se comportam. Deve orientá-los quanto ao tipo de esclarecimento que deve ser passado ao cliente, seja em relação ao serviço que você está prestando ou ao produto que está vendendo. Você deve capacitar as pessoas individualmente e em grupo, para que possa então ter uma política interna e consolidada de endomarketing. Dessa forma, você poderá dar prosseguimento às estratégias de marketing duradouras. Por isso, para que as ações de marketing sobrevivam, é fundamental elaborar uma estratégia de Endomarketing.

O Endomarketing possui uma importância estratégica e, neste sentido, não pode ser separado do marketing. Do ponto de vista estratégico, o Endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito pelos clientes internos para os clientes externos. As empresas desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir seu lugar, sua sobrevivência para os próximos anos. O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos à estrutura organizacional. Assim o objetivo de estabelecer um clima permanente de motivação do colaborador, dando-lhe dignidade, responsabilidade e livre iniciativa são de suma importância. No próximo capítulo poderemos analisar algumas definições sobre a importância e ferramentas utilizadas no Endomarketing.

CAPÍTULO 2- ENDOMARKETING: ALGUMAS DEFINIÇÕES

Atualmente, é necessário surpreender o cliente, oferecendo mais do que ele está esperando. Neste sentido busca-se a excelência do atendimento, e para isso é preciso perceber que o funcionário é ponto chave nesse processo. A forma mais eficaz de se conseguir é aplicando o marketing dentro da organização, ou seja, o endomarketing.

Endomarketing é uma atividade do marketing, batizada por Saul Bekin(1990) em seu livro "Fundamentos do Endomarketing". "Endo", originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, "movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

Existem algumas discussões a cerca de endomarketing e comunicação interna, porém não são a mesma coisa, colocando-se estes dois termos na prática, percebe-se que o endomarketing motiva os colaboradores, a fim de que estes produzam mais e melhore seu relacionamento com os clientes externos. Já a comunicação interna, tem como meta criar vínculos entre funcionários e organização, além de deixá-los conscientes do que está acontecendo dentro e fora da organização. Contudo, os dois setores possuem um aspecto em comum: ambos procuram no final das contas, a lucratividade da organização.

Endomarketing constitui-se de: "[...] processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado."(BEKIN,1995, p. 17).

Segundo Bekin (2004), resumidamente podemos definir o endomarketing como ações de marketing, gerenciadas e dirigidas ao público interno das organizações e empresas focadas no lucro. Seu foco é alinhar o processo para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing, com o objetivo principal de facilitar o relacionamento com o público interno, fortalecendo as relações e

melhorando sua imagem e valor de mercado, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços.

Sabendo que o Endomarketing possui suas raízes no Marketing, busca-se uma importação responsável e adequada da estrutura do composto de marketing para dentro da organização, assumindo a necessidade de uma proposta atemporal, identificada com um processo de gestão contínuo, mas constantemente renovável, que reúna, com simplicidade, e de maneira abrangente as diferentes nuances da gestão de pessoas, tanto nos aspectos tangíveis quanto intangíveis.

O conceito de marketing se desenvolveu muito nas últimas décadas e ampliou-se nos diferentes domínios nos quais demonstrou a eficácia de sua aplicação. Além da esfera comercial, a metodologia de marketing passou a ser aplicada também ao social, às causas de interesse coletivo, à política, às ações culturais e ao próprio ambiente interno da organização. O conceito de imagem da empresa, aliado ao de marketing, também evoluiu, implicando na conscientização sobre o público interno. A imagem corporativa refere-se às idéias e impressões que as pessoas têm da organização em geral. Incluem a reputação de seus produtos e marcas, bem como percepções do público acerca do porte da empresa, de seu pessoal, incidentes em sua história e sua contribuição para a vida da comunidade. A imagem corporativa é significativa para os consumidores por assegurá-los da responsabilidade e da qualidade na fabricação dos produtos.

Com base na releitura das teses de Ponce (1995) e Souza (1991), o surgimento do endomarketing deu-se por dois motivos:

Primeiro, pela redescoberta dos recursos humanos como recursos raros e estratégicos para a empresa e a valorização do marketing de serviços como elemento essencial para o desempenho da organização. O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços, a partir da noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para a organização. Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não são novas, mas quando focalizadas sob esta perspectiva, ganham uma abordagem diferenciada. A crescente atenção voltada para o assunto deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da

era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do prestador. Nessa transição, o ponto mais crítico consiste no fato de que os empregados orientados para o serviço e especializados são tidos como recursos escassos se comparados com a matéria-prima, a tecnologia de produção e os produtos.

Ponce (1995), em seu estudo sobre o conceito de endomarketing, apresenta algumas propostas. Inicialmente, que o marketing interno consiste em uma filosofia de gerenciamento que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos e direcionar os objetivos da organização. Desta forma, o produto está fortemente orientado para o reconhecimento dos empregados e para a valorização dos mesmos. Tem-se também que a definição de endomarketing comporta ações de marketing para o público interno, as quais objetivam facilitar e realizar trocas entre o funcionário e a empresa, harmonizando e fortalecendo essas relações, e integrando a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional. Um outro enfoque sugere que o endomarketing consiste na manutenção de um ambiente que favoreça a concepção e a promoção de idéias, projetos ou valores úteis à empresa. Finalmente, há uma proposta que considera que o marketing interno não existe, tratando-se apenas de um pseudo-pensamento do marketing social que se apóia sobre uma ficção e serve de álibi para quem quer parecer moderno e justificar suas ações.

Em sua tese, Ponce (1995) descreve a abordagem desenvolvida por Piercy e Morgan (1991) acerca do conceito em questão. A proposta por eles apresentada consiste do desenvolvimento de um programa de marketing dirigido para os funcionários da empresa, de modo que ele seja paralelo e coerente com o programa de marketing desenvolvido para o mercado externo (clientes e concorrentes).

O mix de marketing, também conhecido como composto de marketing ou 4P's, é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Essas ferramentas são classificadas em quatro grupos amplos, os 4P's de marketing: produto, preço, praça (ou canal) e promoção (ou comunicação):

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida e que satisfaça necessidades e desejos de um mercado. Produto inclui não só bens ou serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características. Não necessariamente o produto precisa ser físico. Eles podem existir fisicamente, mas também podem ser serviços, pessoas, locais, organizações, idéias, etc.

Trazendo para a realidade do público interno, a tese propõe que o “produto” a ser vendido consiste nos valores, comportamentos e atitudes necessárias para fazer o plano de marketing funcionar; para o empregado, o produto é o emprego. Desta forma, a organização precisa “vender” um trabalho dentro de um pacote atrativo, de modo a atrair os melhores empregados;

Preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto e/ou serviço. Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. Na tese proposta, preço refere-se ao quanto os clientes internos devem pagar pelo produto acima descrito. Isso inclui fundamentalmente o custo psicológico decorrente da adoção de valores diferentes e da mudança nas rotinas de trabalho;

O “P” de “praça” também é conhecido como ponto-de-venda ou canal de distribuição e significa disponibilizar o produto ou serviço ao cliente da forma mais fácil e conveniente para ser adquirido. Para o público interno distribuição refere-se aos lugares físicos nos quais devem ser “vendidos” os produtos (reuniões, comitês, sessões de treinamento, seminários etc.).

Promoção traz como principais ferramentas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e marketing direto. No marketing interno a comunicação consiste no aspecto mais tangível do programa de marketing interno e abrange todas as mídias utilizadas para informar, persuadir e influenciar as atitudes do pessoal chave no mercado interno;

Desta forma, o programa proposto por Ponce, Piercy e Morgan, também se utilizaria de ferramentas como o composto de marketing, porém direcionadas ao público interno. Estas abordagens, sugerem que o endomarketing possa implementar programas de ação interna que garantam a motivação e o comprometimento dos

empregados com as metas da organização, atraindo os melhores profissionais do mercado. Vale observar que um objetivo é decorrente do outro, e que o sucesso de um depende do sucesso do outro. Fazendo uma análise mais ampla, agora em relação a todos os autores supramencionados, observa-se que, apesar das diferentes colocações, o funcionário é sempre encarado como um cliente para o qual devem ser direcionados esforços.

Neste trabalho, mais precisamente, será adotado o referencial conceitual que propõe que o marketing interno consiste em uma filosofia de gerenciamento que tem implicações estratégicas e táticas em todas as várias funções do negócio. O propósito da adoção deste referencial não é esgotar o assunto e dissertar sobre toda a sua abrangência. Busca-se, por outro lado, não limitar o estudo à análise do conjunto das atividades do marketing tradicional para o mercado interno.

Depois de rever os conceitos sobre Endomarketing, partiremos para uma análise de sua importância, seus aspectos e formas de utilização.

2.1. AS LEIS DO ENDOMARKETING

O Endomarketing, assim como outras áreas de gestão, possui "leis" que o fundamentam, sendo a base objectiva das principais características do seu processo de gestão. Publicadas em 2008 por Vinicius Carvalho de Carvalho, na forma de um artigo na Revista Exame, as Leis do Endomarketing são:

1. Lei do Diferencial Humano: As pessoas são a base de tudo. Não importa qual o valor que pretende agregar ao seu negócio, sempre serão as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta.
2. Lei da Tomada de Decisão: As pessoas são contratadas para tomarem decisões em seu cotidiano de trabalho, que influenciam no negócio como um todo, da mais simples função operacional até o mais alto executivo.

3. Lei do Sentido: As pessoas precisam compreender o sentido daquilo que estão envolvidas para poderem dar mais de si. Sem perceberem a razão (o lado pragmático) e a emoção (o lado subjetivo) do que estão fazendo, jamais poderão dar tudo de si.
4. Lei do Reflexo: Simples assim: a qualidade da relação da empresa com o seu mercado é um reflexo direto do relacionamento que ela tem com os seus colaboradores.
5. Lei do Desempenho Esperado: Quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, maior será a diferença entre o desempenho que ela espera e o desempenho que efetivamente recebe do colaborador, pois a percepção deste quanto àquilo que provém da empresa tende, na média (coletiva) e no longo prazo, a se configurar em injustiça quanto a sua recompensa.
6. Lei da Motivação: A motivação não pode ser espontaneamente gerada ou atribuída somente à realização no trabalho. Ela é um bem exclusivo do indivíduo e que não está de maneira alguma sob o controle da empresa, podendo apenas ser estimulada por uma série de factores que irão aumentar a percepção do colaborador acerca do que o motiva no trabalho.
7. Lei do Composto de Endomarketing: Endomarketing não é o mesmo que Comunicação Interna. É um processo gerencial, cíclico e continuado, formado por um composto de 4 variáveis: a Empresa (o que entregamos aos colaboradores), o Ambiente (tangível e intangível), o Trabalho (a moeda de troca do colaborador), e por fim a Comunicação.
8. Lei da Escada Limpa: Em uma organização o Endomarketing sempre deve começar de cima para baixo: se o corpo diretivo não comprar a idéia, nada irá mudar. Tente limpar uma escada começando pelo degrau mais abaixo e perceberá que nunca sairá do mesmo lugar.
9. Lei do Fluxo de Benefícios: A percepção da empresa ante o seu colaborador é o fruto do conjunto dos fatores entregues em troca de seu trabalho, e que é dado por um fluxo de benefícios específico, que resultará num valor percebido da organização.
10. Lei do Ambiente: Todas as trocas entre colaborador e empresa ocorrem dentro de um ambiente, formado por uma parte tangível (o físico da empresa) e outra intangível (cultura e clima organizacional).

11. Lei do Trabalho: Quanto maior for o valor percebido pelo colaborador em relação ao Fluxo de Benefícios da empresa, maior será o seu desempenho em troca. O trabalho é o valor “pago” pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa, e cabe a esta saber claramente o que espera das pessoas a partir daquilo que oferece.

12. Lei da Constante da Comunicação: Mesmo que a empresa não possua formalmente um processo de comunicação interna, ela sempre irá existir e ser praticada pelos seus colaboradores por meio de canais informais.

13. Lei da Gestão do Endomarketing: O endomarketing é um processo gerencial, cíclico, contínuo, e baseado em ferramentas multidisciplinares de ativação, com o objectivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim à obtenção de melhores resultados a partir de desempenhos superiores.

14. Lei do Discurso Contraditório: A variação de desempenho de um colaborador é o resultado direto da diferença entre o volume de comunicação que orienta a sua tomada de decisão, normalmente gerada pela empresa, e o volume de comunicação contraditória, que na maioria das vezes é gerada pela sua chefia direta.

15. Lei dos Pontos de Pressão: Numa organização sempre existem duas concentrações de público interno que funcionam como grandes pontos de pressão positiva e negativa, diametralmente opostos, e que agem sobre a massa de pessoas em geral.

16. Lei dos Cenários de Representação: As pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações aos cenários onde atuam, ao seu cotidiano nela.

17. Lei das Fases de Implantação: Todo processo de endomarketing deve respeitar 4 fases distintas de implantação: a assimilação dos conceitos (Despertar), a saída das zonas de conforto (Envolver), a partida para a ação (Construir), e a busca de metas elevadas (Superar).

18. Lei do Discurso Único: Toda empresa deve ter apenas um discurso a ser comunicado aos seus colaboradores, forte o bastante para se manter vivo ao longo do tempo, e com volume de conteúdo capaz de permitir desdobramentos e correlações.

19. Lei da Capacidade dos Canais Internos: O número de canais existentes e de diferentes formatos em uma empresa não está diretamente relacionado à qualidade da comunicação interna da organização.

20. Lei dos Tipos de Conteúdos Editoriais: o conteúdo presente em um canal interno de comunicação sempre deverá possuir pelo menos um dos 4 tipos de linha editorial interna (Estratégica, Informativa, de Serviço, Humana), ou ainda a combinação entre elas de forma a complementarem-se.

21. Lei da Estética e do Discurso: A estética e o discurso devem estar alinhados para o público interno ao qual se destinam, e não para a instituição e a forma como esta e seus produtos se reportam externamente. A exceção a esta Lei está nas áreas comerciais que tendem a reproduzir os padrões e estilos dos clientes com os quais relacionam-se.

22. Lei do Referencial Externo: As pessoas trazem de fora da empresa os seus referenciais de boa comunicação, e baseiam-se em suas experiências com as mídias externas para relacionarem-se com os canais internos da organização.

23. Lei da Segmentação Interna: Uma única estratégia de endomarketing e comunicação interna não é capaz de atingir plenamente a todas as pessoas de uma organização. Cada empresa possui um número próprio de segmentos de público que devem receber a mensagem através de estratégias específicas de ativação, quer na sua forma, estética ou discurso.

24. Lei do Retorno: O aumento do desejo dos colaboradores em possuir meios de dar retorno à empresa é diretamente proporcional ao volume de comunicação interna praticada pela organização.

25. Lei da Oralidade: As pessoas preferem a comunicação oral e esperam isso de seus líderes diretos. A evolução eficiente de um programa de endomarketing está na diminuição gradual de material impresso ou que utilize de outros meios de comunicação que não sejam a oralidade.

Tais leis não possuem embasamento científico ou comprovação por meio de pesquisa. No entanto, segundo o autor, baseando-se nestas 25 leis, o empreendedor pode criar planos para alcançar todos os objetivos da empresa, leis estas que ajudam a compreender todo o processo guiando para melhores resultados.

A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas

cada vez mais têm investido no endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos. O endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos. Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão "vendê-la" para o cliente externo. Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto. O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe.

O endomarketing é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. A confiança do público, tanto o interno como o externo, é uma consequência do endomarketing.

Segundo Brum (2000), quando o endomarketing surgiu no Brasil, era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários.

Esse movimento de implantação foi evoluindo e o *Endomarketing* tornou-se mais uma estratégia pela conquista e conservação dos clientes, e passou a ser entendido como uma atitude positiva proveniente de funcionários igualmente positivos. O *Endomarketing* nasceu não o nome propriamente dito, mas o seu conceito, como uma necessidade imediata das empresas que desejavam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência no mercado.

Brum (1998) defende o *Endomarketing* a alguns setores que se demonstram mais necessitados na empresa. Para isso é preciso que o *marketing* se volte para dentro da empresa, para o chão da fábrica, para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação.

Quando o conceito de qualidade individual passa a ser trabalhado, há uma dificuldade muito grande das organizações em perceber que todo e qualquer processo educativo e de mudança exige artifícios eficientes na comunicação. Se o trabalho de comunicação interna não estiver alicerçado em uma grande meta acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito, portanto a linguagem e o visual devem fazer com que os funcionários tenham informações necessárias e façam parte do ambiente empresarial. (BRUM, 1998)

As empresas buscam aprimorar a eficiência e a eficácia do *Endomarketing* através do processo comunicacional com seus colaboradores, observando o acelerado ritmo das mudanças empresariais. Uma forma construtiva de explorar o empenho e o entusiasmo dos seus funcionários é incentivando-os a melhorar seus conhecimentos sobre a empresa, pois para Brum (2000) o funcionário é capaz de surpreender o consumidor, para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz. Logo, percebe-se que o *Endomarketing* tem como principal objetivo o fortalecimento entre as relações internas da empresa, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio desenvolvido. O que inclui itens como: gestão, metas, resultados, produtos, serviços, á proporcionar melhorias tanto na qualidade da elaboração dos produtos, quanto na produtividade pessoal. No entanto, fica indispensável relatar aos colaboradores sua importância no relacionamento da empresa com clientes externos, vendo a necessidade de uma boa interação entre os funcionários inseridos nos processos.

Atualmente, o ser humano é visto como elemento principal nos processos de mudança e de modernização empresarial, e quando essas mudanças são implementadas esbarram em culturas de trabalho tradicionais e conservadoras, dificultando e algumas vezes o desenvolvimento de qualquer atividade.

O *Endomarketing* ajuda nos processos de desenvolvimento e adaptam a organização as tendências de mercado, tornando-a mais competitiva facilitando a integração de seus funcionários. Um programa de *Endomarketing* bem sucedido é capaz de encaminhar o funcionário a comprometer-se com a nova postura da empresa que busca a modernização e passa, a saber, o valor em sua área de atuação, desenvolvendo atividades com mais dedicação e sabedoria. A capacitação Através do *Endomarketing* desenvolve nos funcionários uma consciência de que todas as ações em favor do estabelecimento organizacional voltam-se para a satisfação das necessidades dos clientes externos.

O grande desafio do *Endomarketing* é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade. (BEKIN, 1995, pág.17).

Quando se vêem empresários tratando empregados como aliados, no combate a seus concorrentes, a imagem transmitida instiga a observar que na história da humanidade nunca foram tão próximas às relações entre o empregado e o empregador. As organizações que conseguem seguir estas tendências certamente possuem bem mais do que boas intenções, demonstram conhecimento necessário para acompanhar as evoluções de mercado.

2.2. FERRAMENTAS UTILIZADAS NO *ENDOMARKETING*

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo de sucesso. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação. Inicialmente pode-se constatar que todos os instrumentos utilizados na área de *marketing* para ações com o cliente/consumidor, podem ser utilizados também para o *Endomarketing*. Os instrumentos tradicionalmente utilizados pelo *marketing* e *Endomarketing* são: cartazes, *Folders*, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre

outros. Existem muitos instrumentos que podem ser utilizados num plano de *Endomarketing*. Esses instrumentos, na sua grande maioria, possuem algum apelo visual, visto que o aprendizado se dá na sua maioria pela visão. Deve-se estabelecer um parâmetro na escolha desses instrumentos, pois cada empresa utilizará aquele que melhor atender suas necessidades. Segundo Brum (1998), são eles:

- Manual de vídeo de integração à empresa;
- Material de acompanhamento do programa;
- Manuais técnicos e educativos;
- Revistas de histórias em quadrinhos;
- Jornal Interno;
- Encarte da área de Recursos Humanos no jornal interno;
- Página ou encarte da Associação de funcionários do jornal interno;
- Jornal de parede;
- Cartazes motivacionais;
- Cartazes informativos;
- Painel do tempo;
- Painéis motivacionais e decorativos;
- Datas festivas e datas de aniversário dos funcionários;
- Canais diretos entre direção e funcionários (Ex: caixa postal, canais e cartões, presidente interativo, presidente ao vivo, gesto à vista, encontros formais, reuniões-relâmpagos e reuniões de liderança compartilhada);
- Vídeos informativos e motivacionais;
- Tele e vídeo conferências;
- Palestras internas;
- Clubes de leitura;
- Intervenções teatrais;
- Mensagens virtuais;
- Valorização de funcionários;
- Ambientação;
- Memória;
- Rádio interna;
- Vídeo jornal;
- Correio eletrônico;

- Intranet; e
- TV a cabo.

Brum (1998) relata que esses são alguns dos principais instrumentos que podem ser utilizados pelas empresas, de acordo com sua cultura e seu contexto histórico. As idéias sugeridas são para que cada organização tenha a opção do melhor canal de comunicação buscando melhorar o Endomarketing.

2.3. EFICÁCIA DO ENDOMARKETING

A visão e o conceito de Endomarketing como fator estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia do processo. É indispensável uma análise inicial seguida por um plano de implantação considerando que a realidade da empresa é fator determinante para garantir resultados eficazes aos processos.

Segundo Brum (1998), existem diversas maneiras de se motivar um funcionário:

- Reconhecimento público de um trabalho bem executado;
- Avaliação de desempenho como base para promoção;
- Participação nos lucros;
- Remuneração de forma competitiva, ou seja, de acordo com o talento de cada um.

Conforme Bekin (2004), como característica preponderante está o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumentos do processo de motivação o autor enumera:

- chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
- valorização do indivíduo dentro de seu 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 dentro da empresa;
- envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- remuneração adequada.

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho. Analisando as maneiras acima, observa-se que algumas das decisões listadas podem representar custos para a empresa e podem não estar de acordo com suas políticas internas de gerenciamento. Mas sobre esse ponto vista, pode-se dizer que usando os procedimentos mais simples é possível motivar os funcionários de outra maneira, alimentando-os com informações necessárias para que seu trabalho seja realizado da melhor forma possível. Nesse caso, a motivação torna-se decorrente de procedimentos mais simples conforme explica Brum (1998, p. 28):

Dar aos funcionários as informações necessárias para realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas idéias, mostrando o quanto são importantes para a empresa envolvê-los nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de atuação, etc. Tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto de Endomarketing.

Pode ser observado diante essas informações a importância de estratégias entre a empresa e seus funcionários, e que o produto da Comunicação e do Marketing Interno promovem um perfeito alinhamento nas ferramentas da empresa gerando bons resultados. Saber o que o motiva, contribui para estruturar um processo pró-ativo ao atendimento de suas necessidades, o planejamento é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia do Endomarketing, no entanto o processo de desenvolvimento é contínuo e todos os outros fatores ambientais devem ser

considerados para ser incrementado na empresa. De acordo com Bekin (1995, pág.55):

Para entendermos que um programa de Endomarketing é eficaz devemos olhar sob a ótica do Marketing em relação ao seu público consumidor visto que os resultados obtidos são a partir do ponto de vista de seu mercado alvo. E é dentro desse mesmo princípio que se pressupõe o sucesso e a eficácia de um plano de Endomarketing. Nenhum programa dessa natureza pode ser iniciado sem antes sabermos como está o público interno da empresa.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento, devem originar - se a partir da missão e da visão da empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização, alavancando as vantagens em relação às outras, oferecendo suporte aos colaboradores da empresa.

Antes de vender algum produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a também adquirir. É aí que o *Endomarketing* surge atuando como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o colaborador. Onde vender o produto para o funcionário é tão importante quanto para o cliente externo, e torna-o aliado no negócio, sendo responsável pelo sucesso da corporação e ao mesmo tempo preocupado com o seu desempenho.

Segundo Bekin (1995, pg.40), para se criar um processo de *Endomarketing*, este deve partir de três premissas básicas:

- Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- Funcionários têm expectativas e constitui o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Estas três premissas trazem como consequência um princípio, o processo de envolvimento, comprometimento e valorização dos funcionários ao marketing

externo. É indispensável também, refletir a atividade da comunicação empresarial especificamente voltada para o público interno, usando-se perguntas simples, cuja resposta pode não ser tão fácil de obter. Como exemplo: os colaboradores estão felizes? Isto ocasiona uma reflexão do clima organizacional e a qualidade das atividades desempenhadas, dos produtos e serviços prestados pela empresa. Entretanto a comunicação interna é parte que deve ser obrigatoriamente observada e dedicar atenções diferenciadas, sendo esta de extrema importância a alcançar o sucesso da empresa. As pessoas precisam sentir mais felizes em seu ambiente de trabalho, pois passam uma boa parte de sua vida dedicando a realização do mesmo. O público interno tem grande abrangência nas opiniões e perspectivas do público externo, onde sua dedicação e envolvimento com as atividades desempenhadas, influenciando na aceitação da empresa na sociedade.

O grande desafio do Endomarketing é o estabelecimento de conceitos que envolva temas como: comunicação, motivação dos funcionários (fruto de comprometimento dos valores da organização) instrumento de marketing e satisfação do consumidor, tendo como objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa.

A comunicação interna tem como objetivo dar suporte ao endomarketing para conseguir um colaborador disposto a comprar a causa da empresa e “vestir sua camisa”. A comunicação é o pilar do Marketing focado para o cliente interno.

Como já foi abordada, a preocupação com a motivação do público interno, é constante dentro de todas as organizações e o endomarketing é uma das soluções para os problemas de envolvimento dos funcionários com a organização.

Para que se “vista a camisa” é preciso saber quais os objetivos da empresa em que está inserido.

Passaremos a seguir a fazer a correlação das práticas adotadas, com base nas teorias revisadas.

2.4. O BANCO DO BRASIL X ENDOMARKETING

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência. Como estamos falando a respeito de marketing e endomarketing, não podemos deixar de destacar a relevância da marca BB, que identifica e diferencia e agrega valor a produtos e serviços.

A função endomarketing varia muito de organização para organização. Algumas empresas vinculam o endomarketing à área de Gestão de Pessoas, outras à área de marketing. No Banco do Brasil, os processos referentes ao marketing estão distribuídos em duas diretorias, consideradas Unidades Estratégicas na arquitetura organizacional do BB e vinculadas diretamente ao Presidente do Banco:

DIREO- A diretoria de Estratégia e Organização- responsável pela formulação da Estratégia Corporativa, o plano diretor, o plano de mercados e responde também pelo posicionamento da marca. Enfim, é responsável pelo posicionamento institucional, de onde derivam as ações de marketing.

DIMAC- Diretoria de Marketing e Comunicação- responsável pela gestão do ambiente Intranet, a definição e disseminação da comunicação interna do Conglomerado e é responsável também pela aderência dos planos e ações de marketing e comunicação ao posicionamento institucional.

A área de Gestão de pessoas está também dividida em duas diretorias:

DIPES- Diretoria Gestão de Pessoas- que tem como papel principal liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da Organização.

DIRES- Relação com funcionários e responsabilidade socioambiental.

Existe no Banco do Brasil referência ao endomarketing no ambiente da intranet. Fala-se da comunicação interna, mas não existe na estrutura organizacional muita ênfase sobre o assunto, a abordagem é mais teórica e com direcionamento para algumas ações realizadas neste sentido, em datas comemorativas, blogs, dicas, etc., com pouca referência ao endomarketing.

Conforme informações obtidas no último relatório anual, disponível em <www.bb.com.br>, seguem algumas considerações:

O comprometimento com a qualidade de vida, aprimoramento profissional e satisfação de seus funcionários e colaboradores está expresso nas políticas do Conglomerado, onde se destaca o compromisso em:

- buscar conciliar os interesses do Conglomerado com os interesses dos funcionários e suas entidades representativas, tendo a negociação como prática permanente;
- criar e manter condições de qualidade e segurança no ambiente de trabalho e assegurar aos funcionários condições previdenciárias, assistenciais, e de saúde que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional;
- observar o desempenho profissional como referência nas decisões que digam respeito a desenvolvimento, reconhecimento, retribuição e ascensão profissional, utilizando critérios previamente estabelecidos e baseados no mérito, competência e contribuição ao Conglomerado;
- considerar as práticas de mercado na retribuição aos funcionários;
- adotar os princípios de aprendizado contínuo e investir em educação corporativa para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional;
- manter contratos e convênios com instituições que asseguram aos colaboradores condições previdenciárias, fiscais, de segurança do trabalho e de saúde;

- atuar em conformidade com as orientações da Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social, da Organização Internacional do Trabalho, das Diretrizes para Empresas Multinacionais, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, e as Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas.

Esses compromissos se concretizam em ações que extrapolam significativamente ao que é exigido por lei. Com relação à saúde e qualidade de vida, cabe citar o Programa Qualidade de Vida, a existência da Cassi - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, criada em 1944, e o seguro-saúde oferecido aos adolescentes trabalhadores.

Para oferecer benefícios previdenciários complementares existe a Previ - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, criada em 1904.

O compromisso de promover o aprimoramento profissional de seus funcionários se revela na Universidade Corporativa do Banco do Brasil. A Ouvidoria Interna e os Fóruns Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental representam a disposição em manter um canal de diálogo franco e aberto com o público interno.

O Banco do Brasil entende a importância de manter seus funcionários informados sobre o Conglomerado e de saber o que eles pensam a respeito da Instituição. Para tanto, mantém canais de comunicação abertos. A Ouvidoria Interna é um canal criado pelo Banco no qual os funcionários podem tirar dúvidas, fazer sugestões, elogios ou denúncias com garantia de sigilo, quando solicitado. Os contatos recebidos pela Ouvidoria Interna são sistematizados e, se não solucionados no momento da ligação, são encaminhados para as áreas responsáveis. Os canais corporativos negociais também são utilizados na comunicação com os funcionários, seja ela institucional administrativa ou pessoal. O Banco mantém intranet com ambiente específico para os funcionários, na qual podem ser consultadas informações relativas à remuneração e benefícios e publicados classificados pessoais. Complementam a estratégia de comunicação do Banco peças como a Revista bb.com. você, distribuída mensalmente a todos os funcionários, a rede interna de televisão, TVBB, com matérias em formato específico para público interno e programação de treinamento, e os diversos boletins publicados pelas áreas do Banco. O Banco conta, ainda, com equipes formadas por representantes voluntários

de todas as áreas para discutir a estratégia de comunicação interna e auxiliar nas ações de responsabilidade socioambiental e de eco eficiência, voluntariado empresarial, comunicação interna, clima organizacional, reconhecimento, capacitação e qualidade de vida. São as chamadas Ecoas - Equipes de Comunicação e Autodesenvolvimento.

Satisfação no trabalho

O Banco do Brasil valoriza a opinião de seus funcionários e leva em conta suas expectativas ao elaborar as políticas e as estratégias do Conglomerado. Contudo, um grande desafio para o Banco é a melhorar o nível de satisfação no trabalho de seus funcionários. A despeito das ações realizadas para atrair, reter e desenvolver talentos, essas ainda não são percebidas pelos funcionários.

Qualidade de Vida no Trabalho

Ao zelar pela qualidade de vida dos funcionários, a atuação do Banco vai além da exigência legal. Desde 2008, o Banco mantém o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, para promover os cuidados com a saúde e a adoção de hábitos saudáveis. Por meio do Programa, foram disponibilizados R\$ 15,9 milhões para custear a realização de práticas sistemáticas que visem à promoção e à proteção da saúde, como ginástica laboral e relaxamento, entre outras práticas anti-estresse. O Banco acredita que essas ações proporcionam também um ambiente de trabalho seguro e com menor impacto à saúde, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais. Fonte: www.bb.com.br

Liberdade de Associação e Negociação Coletiva

O Banco do Brasil compreende a importância das associações de funcionários e, além de incentivar a adesão destes, mantém política de cessão de funcionários para essas entidades. Os funcionários dirigentes sindicais contam com estabilidade garantida até um ano após o final do mandato.

Os acordos coletivos, firmados anualmente com as entidades sindicais, beneficiam todos os funcionários, independentemente de associação sindical.

Segurança Ocupacional

Com o intuito de promover um ambiente de trabalho seguro e prevenir acidentes e doenças ocupacionais, o Banco do Brasil mantém 70 Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (Cipas) em todo o País, de acordo com as orientações do Ministério do Trabalho e Emprego. Em todas as suas dependências, o BB conta também com Grupos de Abandono (Grua), equipes de funcionários preparados para atuar e coordenar ações de retirada dos ocupantes das dependências do BB em caso de incêndio ou outras emergências. O Banco mantém, desde 2000, o Programa de Assistência às Vítimas de Assaltos e Seqüestros (Pavas). Por meio do Programa, o BB presta assistências médica, psicológica, jurídica e de segurança às vítimas de assalto ou seqüestro e auxilia a reorganizar a rotina de trabalho da dependência onde trabalhavam as vítimas. Além disso, conforme estabelecido nos acordos coletivos firmados entre o Banco e entidades representativas dos funcionários, o BB promove exames médicos específicos periódicos, dispõe de Comissão de Segurança Bancária, realiza complementação do Auxílio-Doença Previdenciário e do Auxílio-Doença Acidentário, implementou horário de repouso para funcionários que executam atividades repetitivas e garante o pagamento, por até 18 meses após o retorno ao trabalho, da gratificação de caixa ao funcionário que exercia a função e foi licenciado por LER.

O BB investe em capacitação, saúde e previdência complementar, além de incentivar e apoiar atividades que melhorem a qualidade de vida e a satisfação de seus funcionários, como o Programa Qualidade de Vida de Trabalho. Nesse sentido, o Banco mantém 2 bibliotecas com acervo de mais de 185 mil obras, que contribuem para a formação profissional e pessoal dos funcionários. O Banco instituiu o Programa de Educação Superior a Distância do Banco do Brasil para potencializar o processo de formação de seus funcionários por meio de cursos de graduação e pós-graduação realizados a distância e ministrados por instituições de ensino superior de excelência. Os cursos de graduação são realizados pela Universidade Aberta do Brasil, constituída por diversas instituições de ensino federais e estaduais. Já os cursos de pós-graduação são estruturados e geridos pelo Banco, e as instituições de ensino superior parceiras são responsáveis pela organização e realização dos cursos. O Programa de Certificação Interna, que em 2008 contou com a participação de 60 mil funcionários, concedeu cerca de 20 mil certificações em dez áreas do

conhecimento relacionadas à prática bancária. O BB incentiva, ainda, que a competência técnica do seu corpo funcional seja certificada por entidades externas. Ao final de 2008, 38 mil funcionários possuíam certificação legal em investimentos.

Com tantas práticas voltadas para o bem estar do corpo funcional, ainda existem muitas dificuldades percebidas no dia a dia nas agências, pois a impressão que se têm é que o discurso é muito bonito, mas na prática as coisas não são bem assim, e quando se faz referência a este fato, não está se negando que a instituição deixe de implementar nenhuma destas práticas mencionadas, mas sim que as ferramentas existem e são muitas, porém algumas precisam ser aperfeiçoadas e outras necessitam maior orientação para praticá-las. Apesar de todos os aspectos citados para envolver o público interno, mostrar sua importância preocupar-se com o funcionário, porque ainda existem tantos funcionários insatisfeitos com seu trabalho? Estudos mostram atualmente que 50% dos funcionários das empresas trabalham sem comprometimento (fonte: redação CIO Brasil), no Banco do Brasil isso também acontece, já que a principal reclamação é da falta de estrutura e excesso de trabalho, que tem desmotivado os colaboradores, influenciando em seu desenvolvimento e comprometimento. Estes fatores poderão ser verificados nos dados da análise do próximo capítulo.

CAPÍTULO 3- ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO

O trabalho foi realizado através de pesquisa exploratória e bibliográfica, a partir de dados obtidos em artigos, livros e sites, possibilitando a fundamentação teórica necessária à compreensão conceitual do Endomarketing, bem como o emprego de suas ferramentas. Utilizou-se também o estudo de caso na agência do Banco do Brasil, localizada em Encruzilhada do Sul RS, onde foi aplicado questionário composto por 20 questões. Para garantir a fidedignidade dos dados foi assegurada aos entrevistados a confidencialidade das informações. A população estudada contemplou os 12 colaboradores que fazem parte do quadro de funcionários da agência, sendo 8 homens e 4 mulheres, correspondendo assim a 100% do universo estudado, alcançando assim o resultado amostra significativa.

3.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Considerando a natureza desse estudo e a metodologia utilizada, os resultados foram avaliados tornando-se por base o referencial teórico levantado e a análise das respostas ao questionário e ainda discurso dos respondentes. Foram analisados os temas abordados no roteiro da entrevista e, para ilustrar os resultados encontrados, serão apresentados gráficos e alguns trechos de entrevistas. Em linhas gerais, não houve divergência de opinião entre os profissionais da agência analisada.

Os gráficos, tabelas e comentários abaixo apresentam os resultados tabulados por questões.

Tabela 01- Tempo de serviço dos funcionários em anos:

Atribuições	Funcionários pesquisados
Mais de 20 anos	4
De 10 a 20 anos	0
De 5 a 10 anos	3
Menos de 5 anos	5
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

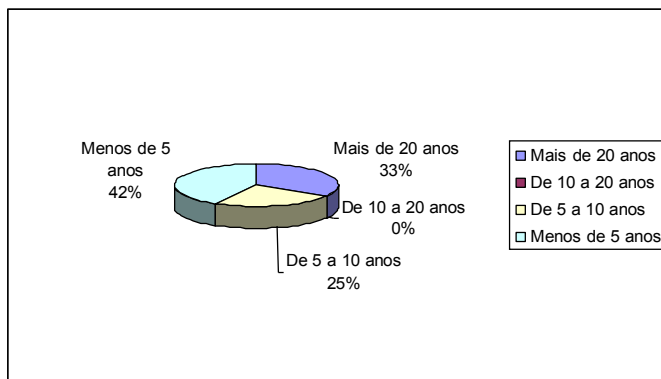


Gráfico 1- Tempo de serviço

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Podemos perceber que o quadro da agência foi renovado em mais de 60%, nos últimos 10 anos, afirmamos isto quando observamos que 42% dos entrevistados possuem menos de 5 anos de trabalho na empresa.

Outro aspecto que se pode observar diz respeito ao comprometimento do funcionário com a instituição. A Tabela abaixo aponta este cenário. Vejamos:

Tabela 2- Comprometimento dos funcionários em relação à instituição

Atribuições	Funcionários pesquisados
Comprometidos	12
Não comprometidos	0
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

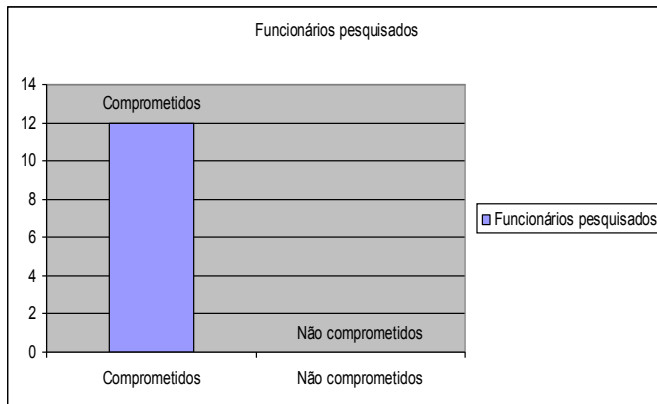


Gráfico 2- Comprometimento dos funcionários

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Ao questionar sobre o comprometimento, 100% dos funcionários responderam que se consideram comprometidos com a empresa, este fato é demonstrado principalmente porque as relações interpessoais são mais ativas, os funcionários desenvolveram relações de amizade, solidariedade e confiança mais intensas, mesmo aqueles que não estão satisfeitos com a instituição, não deixam de colaborar com a equipe. A análise compreende também outra dimensão, pois este assunto pode ter enfoques diferentes da empresa para com o funcionário e vice e versa, tendo em vista que o funcionário achar-se comprometido, não o faz necessariamente estar nesta condição. Comprometer-se representa mais que estar envolvido, interessado, obrigado, responsabilizado. É colocar paixão no que faz, dar sempre o “algo mais”, se destacar apresentando diferentes soluções, aliando empenho, iniciativa e criatividade. Estes fatos podem ser também observados na tabela abaixo, que traz a questão do envolvimento do indivíduo com suas atividades diretas.

Tabela 3- Comprometimento com as tarefas sob sua responsabilidade:

Atribuições	Funcionários pesquisados
Comprometidos	12
Não comprometidos	0
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

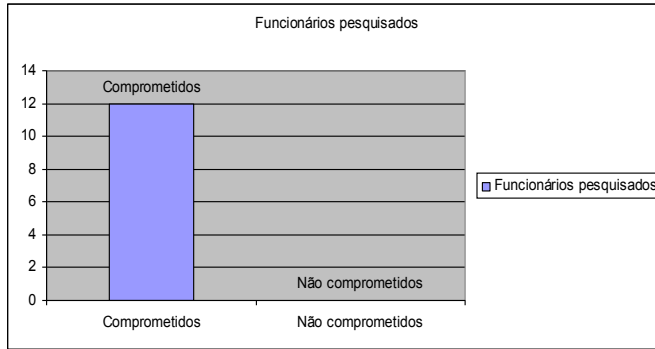


Gráfico 3- Comprometimento com as tarefas

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento com as tarefas, também 100% declarou-se comprometido.

A questão do comprometimento é um fato que se deve ter muita atenção, de acordo com estudo realizado pela consultoria em Gestão Right Management, fonte Redação CIO Brasil em 15.03.2010, cerca da metade das pessoas que hoje atuam nas empresas age de forma totalmente descomprometida em relação aos objetivos da instituição na qual trabalham.

A pesquisa elencou as práticas de liderança que mais estimulam os colaboradores:

- 1) Reconhecimento e valorização do trabalho realizado;
- 2) Percepção de atuar em organizações bem sucedidas;
- 3) Confiança de que os líderes têm plena capacidade para implementar estratégias e obter sucesso;
- 4) Certeza de que a estratégia da organização é comunicada de forma eficaz, permitindo que os funcionários possam exercer uma função significativa.

O funcionário deve ter uma visão completa da empresa e conseguir identificar as necessidades de todas as áreas. Aliado ao comprometimento temos o item satisfação, que nos demonstra de forma geral, que 83% está satisfeito com seu trabalho, conforme dados a seguir:

Tabela 4- Satisfação quanto ao trabalho que desempenha:

Atribuições	Funcionários pesquisados
Satisfeitos	10
Pouco satisfeitos	2
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

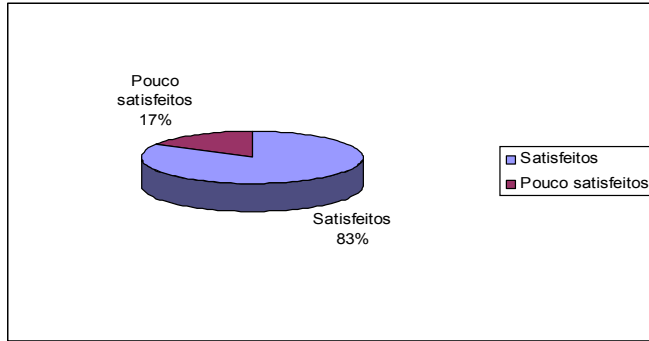


Gráfico 4- Satisfação no trabalho

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

A sensação de fazer o que gosta e de estar bem consigo mesmo permite que a pessoa produza mais. As empresas comprometidas com o futuro devem estar atentas à satisfação de seu pessoal, promover valor e buscar soluções para que eles sejam incorporados por todos.

Com base nos resultados obtidos, com 83% do quadro satisfeito, e ainda conceitos estudados, podemos avaliar que é necessário que os gestores, auxiliem no sentido de manter a equipe satisfeita, mas principalmente do funcionário que desempenha o papel de orientador dos funcionários, na função de motivador e muitas vezes instrutor que sempre exalta a importância daquela função e do próprio funcionário para tal estabelecimento, reconhecendo os esforços do empregado no dia-dia. Os processos de avaliação (feedbacks) devem ser transparentes, informando corretamente as necessidades e expectativas. Assim, sabedor de sua importância e de seu trabalho, o funcionário certamente terá mais prazer no que faz e sempre trabalhará com afinco para conquistar seu espaço dentro da organização a que pertence. E com isso, a empresa sairá ganhando e muito com a fidelidade de clientes que dão muita importância a um bom atendimento.

Em seguida, os entrevistados foram questionados quanto à percepção da empresa, onde 84% consideram o Banco do Brasil uma boa empresa para trabalhar.

Tabela 5- BB: Uma boa empresa para se trabalhar

Atribuições	Funcionários pesquisados
Sim	10
Não	01
Depende do setor	01
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

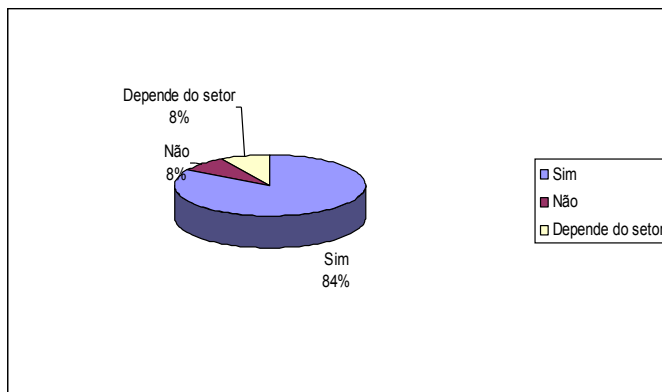


Gráfico 5- Percepção da empresa

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Todos nós gostamos de trabalhar em um ambiente que nos proporcione crescimento, aprendizado e ao mesmo tempo seja divertido.

Podemos citar os principais fatores que são avaliados para qualificar se uma empresa é um bom lugar para se trabalhar, portanto investir em ambiente de trabalho, benefícios, crescimento e aprendizado são fundamentais em qualquer empresa.

Na próxima análise, foi questionada a intenção de carreira dentro da empresa, onde ficou evidenciado que a maioria tem este propósito, o que nos leva a crer que os mesmos querem/devem buscar as melhores formas de concretizar o planejamento.

Tabela 6- Funcionários que já fizeram ou pretendem fazer carreira

Atribuições	Funcionários pesquisados
Pretendem ou já fizeram	10
Não pretendem	2
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

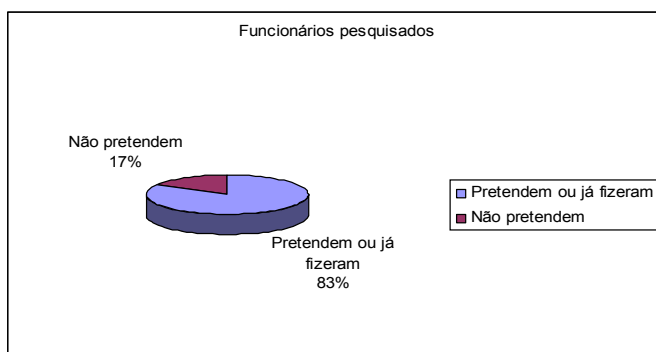


Gráfico 6- Carreira

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Frente a isto, podemos verificar ainda, nos dados apresentados abaixo, que 75% dos entrevistados preocupa-se com qualificação, o que reflete no plano de carreira dentro da instituição.

Tabela 7- Funcionários que cursam ou já **cursaram nível superior**.

Atribuições	Funcionários pesquisados
Já cursou/ cursa	09
Não cursou	03
	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

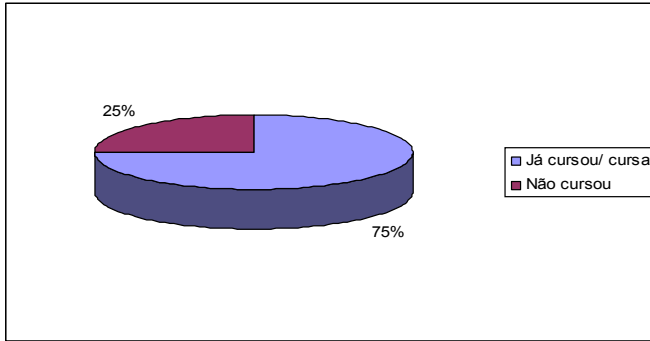


Gráfico 7-Nível Superior

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Fica claro aqui a questão que cada vez mais os funcionários percebem a importância de cursar nível superior para poder crescer na carreira.

Não só o Banco do Brasil, mas toda boa empresa valoriza o funcionário que possui capacidade de entregar resultado e de aprender permanentemente. A empresa vive de resultados, e precisa de resultados sustentáveis e crescentes, e isso só se consegue com gente que está evoluindo sempre, por isso o desejo de aprender passou a ser uma qualidade desejada no mundo corporativo. Incentivar o estudo, ao aprimoramento constante, tanto para a carreira dentro da empresa, quanto para vida é extremamente importante, o aprendizado é o único bem que não poder ser tirado de ninguém, portanto só pode trazer benefícios.

Como veremos a seguir, de forma geral, as opiniões sobre reconhecimento e valorização no Banco do Brasil se dividem.

Tabela 8- Reconhecimento e valorização dentro da empresa

Atribuições	Funcionários pesquisados
Sente-se	08
Não sente - se	04
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

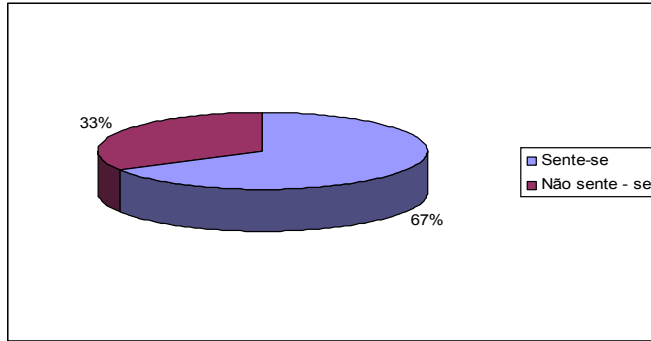


Gráfico 8- Reconhecimento e valorização

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Podemos perceber que a maioria sente-se valorizado no trabalho, mas deve-se ter a preocupação constante em mudar a percepção dos 33% dos entrevistados que se consideram não valorizados, é preciso manter e buscar a valorização e reconhecimento nos funcionários. Durante anos, os empregados continuavam em seus empregos puramente por necessidades do dinheiro, de sua estabilidade. Com o advento da globalização e principalmente da formação de novos profissionais, essa cultura vem se modificando. As pessoas têm necessidade de auto-afirmação, de pertencer àquela organização, de sentir-se bem trabalhando e acima de tudo sentindo que se trabalho faz diferença e que é valorizado. Segundo Bekin (1995):

A motivação é um processo global com o objetivo final: compreender o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Os funcionários devem associar seus objetivos aos da empresa, fazer da mesma parte de sua vida, de modo que o comprometimento do colaborador implique o aprimoramento do desempenho fundamentado na valorização do funcionário e na satisfação dele em trabalhar na empresa.

É preciso também ter consciência de que de nada adianta querer ser reconhecido se nada fizer para que isso ocorra. Os comportamentos mais valorizados pelas empresas que podem ser aprimorados pelos funcionários, segundo profissionais de RH entrevistados pelo Guia- Exame de Set 2009 são: Diplomacia (saber ouvir e argumentar), resiliência (capacidade de agüentar os percalços da vida e desafios do trabalho sem deixar abater-se pelo desânimo), capacidade para desenvolver boas relações, postura ética, habilidade para trabalhar em equipe e flexibilidade.

Valorizar um funcionário é tão relevante quanto às metas e objetivos pretendidos pela organização. Reconhecendo o trabalho das pessoas, as deixam mais

confiantes e executam o trabalho com melhor empenho e dedicação. E são os empregados que podem levar a companhia ao sucesso ou ao fracasso. Portanto, o marketing interno trabalha para fazer com que eles sintam que são parte integrante do grupo com os mesmos objetivos, valorizando-os e incentivando-os.

A gerência deve estar comprometida com esta visão e possuir capacidade de transmitir aos funcionários responsabilidade, vontade de participar e capacidade de iniciativa.

Neste momento, os entrevistados foram questionados sobre melhores formas de melhorar o desempenho da agência, tais ferramentas serão analisadas a seguir:

Tabela 9- Melhores formas de melhorar o desempenho da agência

Cada funcionário tinha possibilidade de escolher 3 formas

Atribuições	Funcionários pesquisados
a) Treinamento	09 de 12
b) Aumento do quadro	12 de 12
c) Reuniões	07 de 12
d) Palestras	01 de 12
e) Incentivos/ premiações	04 de 12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.



Gráfico 9.1 Treinamento

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

O item mais citado entre os funcionários como de principal importância foi Treinamento presencial e auto-instrucional.

Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”

(CHIAVENATO, 1994, p.126), é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente elevarmos o nosso nível social, sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento. Ao se treinar um funcionário, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. Desta forma, o treinamento passa a ser entendido como uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. O treinamento, em forma de programas internos e externos, é quase sempre componente básico necessário a um programa de endomarketing uma estratégia voltada para a plena satisfação dos consumidores.

Frente a estas considerações, emergiram algumas sugestões, tais como: Além do material fornecido, programar grupos de discussão sobre os temas, resumos, padrinhos de produto para ajudar a disseminar determinado produto e principalmente mais cursos presenciais sobre produtos para obter seu melhor entendimento, pois somente auto-instrucionais deixam a desejar na hora de colocar em prática.

Logo em seguida, o gráfico demonstra que a questão de optar pelo aumento do quadro funcional é unânime.



Gráfico 9.2 Quadro de funcionários

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

O fato de aumento do quadro, já uma variável que não pode ser controlada pela unidade, pois são decisões tomadas em escala maior, em outros departamentos da instituição, porém muito já se têm reivindicado neste sentido, e na última campanha salarial já foram negociados o aumento de 10 mil funcionários em 2 anos, com uma nova segmentação de clientes e orientações, trazendo mudanças em todas as agências do banco, respeitando as características de cada uma. Desta forma, se faz necessária a busca em trabalhar bem com o que se tem disponível.

Outra ferramenta muito utilizada pelas empresas são as reuniões, conforme análise abaixo:

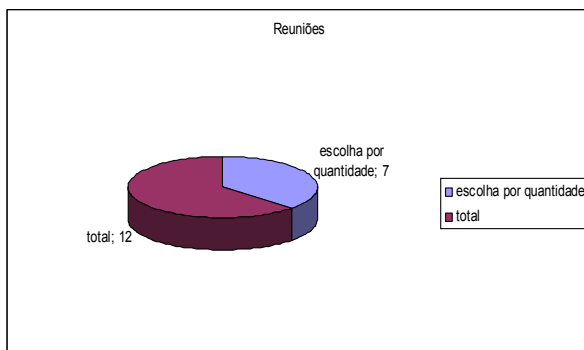


Gráfico 9.3- Reuniões

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Percebe-se que mais da metade escolheu a realização de reuniões para melhorar o desempenho da agência, o que é natural, já que de fato é uma carência que temos, pois a falta de tempo acaba sendo a “desculpa” para realização de reuniões, que não são previamente decididas, não tem uma data freqüente para acontecer. Mas

claro que devemos apurar a sua real necessidade, pois reuniões de mais acabariam por desgastar a sua real utilidade, e reuniões de menos também, pois deixam de contribuir com a equipe. O importante hoje é a qualidade das reuniões. Pensar um pouco antes de realizá-las garante um bom resultado. As reuniões mudaram sua forma: são mais participativas, seus condutores estão lá para estimular, ouvir, captar reações. Cada vez mais, as reuniões estão voltadas para trocas. Seja de informações, opiniões ou idéias, o importante é o intercâmbio, a possibilidade de nos ouvirmos uns aos outros e enriquecermos o produto final a partir do trabalho conjunto. Outras reuniões são feitas para gerar comprometimento. Ou seja, mesmo que os participantes não foram responsáveis pelas decisões, o espaço para perguntar, questionar e discutir ações futuras ajuda o envolvimento futuro, e, portanto maximiza os resultados finais.

Desta forma, se faz necessário elaborar reuniões mais planejadas para envolver mais toda a equipe.

As palestras não foram consideradas tão importantes, frente as demais ferramentas apresentadas, já que foi citada apenas por 1 entrevistado, como mostra o gráfico.



Gráfico 9.4- Palestras

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

As palestras também são importantes, principalmente para questões que não se aprende estudando como: Determinação, perseverança, superação, confiança, ética profissional entre outras. Percebe-se uma forte tendência de crescimento neste setor. No momento do evento, com maior descontração, as pessoas estão mais abertas ao aprendizado, neste momento de receptividade é que incorporamos coisas importantes ao nosso dia a dia. Experimentar o uso de palestras internas,

pode ser uma boa estratégia para apresentar novidades, para poder analisar a opinião dos funcionários sobre esta forma de comunicação. Tendo em vista nunca ter sido utilizada, começar com palestras motivacionais pode ser mais atrativo.

A última ferramenta questionada traz a questão da utilização de incentivos e premiações para aqueles que atingirem o objetivo proposto, o que será explicado abaixo.

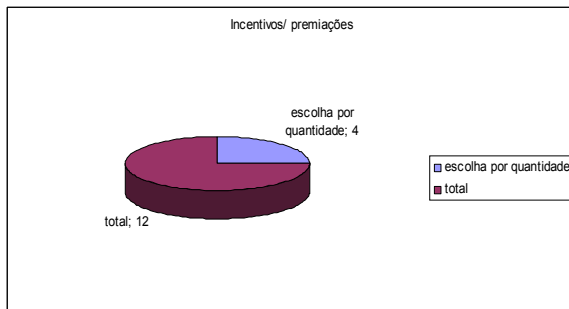


Gráfico 9.5-Incentivos/Premiações

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

No Banco do Brasil, já foram implementados programas de benefícios e programas de saúde. Isso tudo são amostras das práticas comuns implantadas em diversas companhias nos últimos anos. Outra prática que vem crescendo com o passar do tempo e que tem sido utilizada como um diferencial na busca por talentos no mercado é o plano de incentivo, que nada mais é do que um planejamento estruturado com base em benefícios para a equipe, obtidos através do cumprimento de metas. Este tipo de planejamento já existe, e as metas são medidas através de acordos de trabalho, classificação de etapas em programa de metas, hoje chamado de sinergia, que oferece as unidades que atingem certo grau de exigência, viagens, parcela complementar na participação dos resultados, etc.

As premiações decorrentes de um plano de incentivo não têm a ver com remuneração ou salário. O colaborador é remunerado por seus serviços por meio do salário e benefícios, enquanto nas campanhas de incentivo, as premiações distribuídas são totalmente diferenciadas: elas só existem quando do cumprimento do participante das metas estipuladas.

Diversas vezes já foi levantada pelos funcionários a questão de que deveriam existir comissões sobre vendas dos produtos. O Banco do Brasil não possui esta política, e adota a premiação com o objetivo de superar os objetivos e não para fazer apenas o

que talvez seja considerado uma obrigação, pois além de tudo, é preciso fortalecer a instituição que nos emprega, porém esta tarefa não pode ser exercida sob pressão, para não gerar descontentamentos, existem formas certas e eficientes para se conseguir o que se quer, como estamos estudando, a utilização das ferramentas do endomarketing é a principal.

As premiações trazem resultados positivos, pois além dela, todos gostam de ver sua agência num lugar privilegiado no ranking, pois isto também nos traz a sensação de dever cumprido e de que fizemos um bom trabalho e prova que esta prática funciona.

O que pode ser utilizado neste sentido, seriam campanhas em nível de agência com brindes, homenagem ao funcionário destaque, jantar, um presente escolhido pela equipe que possa ser utilizado no ambiente de trabalho. O importante é ficar clara a satisfação de todos com o desempenho, e muito cuidado para não deixar ninguém se sentindo menosprezado com esta atitude.

Assim como definir as melhores ferramentas a serem utilizadas, questionou-se também a qualidade das informações relativas aos produtos e serviços.

Tabela 10- Qualidade e suficiência das informações e material de apoio

Atribuições	Funcionários pesquisados
Suficientes e com qualidade	08
Insuficientes e com qualidade	04
Insuficientes e sem qualidade	0
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

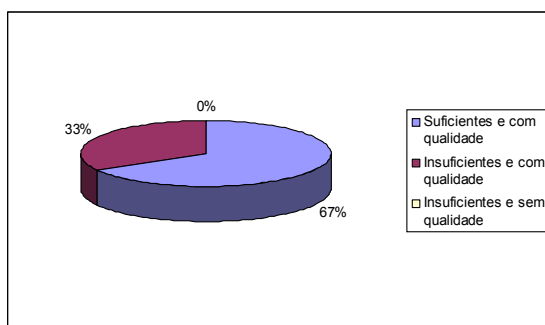


Gráfico 10- Qualidade da informação

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Atualmente a maioria -67%-concordam que a quantidade de informações é tão grande, que não dá tempo de ficar por dentro de tudo. Por isso trabalha-se o foco. Para se ter foco, além de escolher o assunto que será focado, é necessário o comprometimento de todos para a realização do objetivo.

Frente a isso, é preciso escolher uma quantidade específica de assuntos que deverá ser foco em determinado assunto, de forma a esclarecer dúvidas, aprender as características, como os indutores estratégicos que compõem as metas, de forma a não sobrecarregar a equipe com muitas informações ao meso tempo. E também, procurar incentivar aos funcionários a fazerem os cursos oferecidos.

Após analisar o comprometimento, a satisfação, as ferramentas e a qualidade das informações prestadas, passou-se para o questionamento a respeito do ambiente da agência, bem como questões avaliadas em ordem de importância para os entrevistados.

Tabela 11- Considerações sobre o clima na agência

Atribuições	Funcionários pesquisados
Ótimo	03
Bom	09
Ruim	0
Péssimo	0
Razoável	0
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

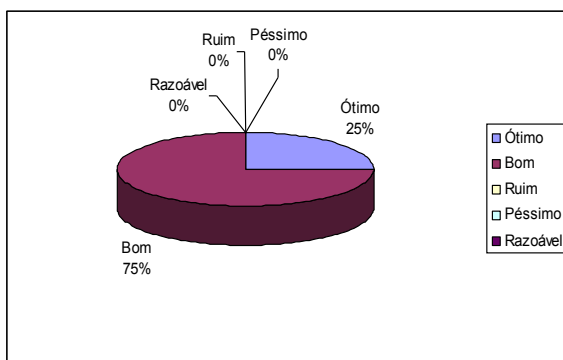


Gráfico 11- Clima de trabalho

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

A questão do ambiente de trabalho (clima organizacional) tem assumido uma posição de destaque. Um bom ambiente de trabalho contempla uma equipe bem qualificada, onde prevalece o espírito de cooperação, e onde eventuais divergências possam ser conciliadas entre as partes. Aqui cabe salientar a importância de se ter um líder que possa observar estas questões e atuar quando for necessário. Atividades de integração entre a equipe também são muito bem vindas, bem como treinamentos e palestras. A troca de informações e conhecimento entre os membros da equipe deve fluir naturalmente, para o benefício de todos.

Mesmo com o bom clima, considerado por 75% dos entrevistados, não se pode descuidar deste item, é preciso buscar sempre formas de mantê-lo favorável para melhor desenvolvimento das atividades e integração da equipe.

Neste momento, questionou-se o que é considerado mais relevante no trabalho, em ordem de importância, conforme dados apresentados através dos gráficos a seguir.

Foram perguntados os itens em ordem de importância: Estabilidade, Remuneração, Benefícios, Carga Horária e Participação nos Lucros (PLR).

Os itens considerados mais importantes serão apresentados e explicados abaixo, conforme pode ser verificado nos gráficos da estabilidade e remuneração.

Tabela 12- Itens mais importantes para o funcionário em ordem de importância

Remuneração	3 funcionários elegeram este item em -1º lugar 7 funcionários elegeram este item em -2º lugar 2 funcionários elegeram este item em -3º lugar
Benefícios	2 funcionários elegeram este item em -1º lugar 3 funcionários elegeram este item em -2º lugar 5 funcionários elegeram este item em -3º lugar 2 funcionários elegeram este item em -4º lugar
Estabilidade	7 funcionários elegeram este item em -1º lugar 4 funcionários elegeram este item em -2º lugar 1 funcionários elegeram este item em -5º lugar
Carga Horária	2 funcionários elegeram este item em -1º lugar 4 funcionários elegeram este item em -4º lugar

	6 funcionários elegeram este item em-5º lugar
Participação Lucros	1 funcionário elegeu este item em - 3º lugar 6 funcionários elegeram este item em - 4º lugar 5 funcionários elegeram este item em - 5º lugar

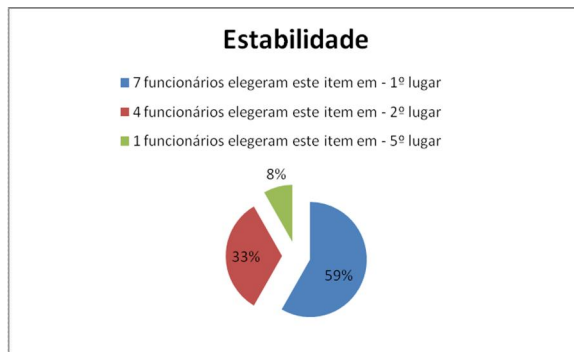


Gráfico 12.1- Estabilidade

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

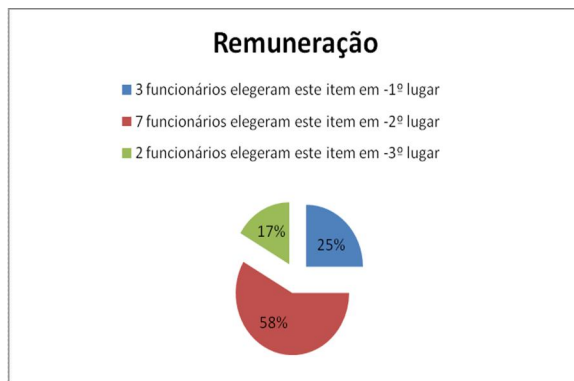


Gráfico 12.2 - Remuneração

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Podemos observar que a estabilidade e remuneração são os itens mais votados como prioridade pelos funcionários, ficando entre as mais votadas em 1º e 2º lugar, sendo 59% para estabilidade, e 58% remuneração, isso porque nos últimos tempos, uma das maiores preocupações é ter um emprego estável, que garanta o sustento da família. Isso nem sempre é fácil, principalmente quando se nota que milhares de trabalhadores estão sendo dispensados de grandes e renomadas empresas. A estabilidade no emprego é sem dúvida uma das coisas que preocupa muito às pessoas. E o item mais importante quando um funcionário resolve prestar concurso

para o Banco do Brasil é a busca por estabilidade. Juntamente com a estabilidade vem a remuneração, pois todas as pessoas ao exercerem suas atividades laborais, procuram receber ao final de cada período a sua contraprestação. Com efeito, o homem recebe uma renda (salário ou remuneração) pela “venda” da sua força de trabalho. Assim, o salário/remuneração é o principal motivo pelo qual dedicamos grande parte de nossa vida ao trabalho. Há diversas maneiras de ser reconhecido pelo empenho e pelos resultados alcançados como profissional: receber uma premiação extra, ser parabenizado, conseguir uma posição de maior destaque, por exemplo. Mas um item que não pode faltar para qualquer profissional é a sua remuneração financeira. Afinal de contas, é algo mais concreto, e que permite fazer planejamentos, pagar contas, realizar alguns sonhos e atingir objetivos financeiros.

Assim como Estabilidade e Remuneração, entre os três itens mais votados estão os benefícios.

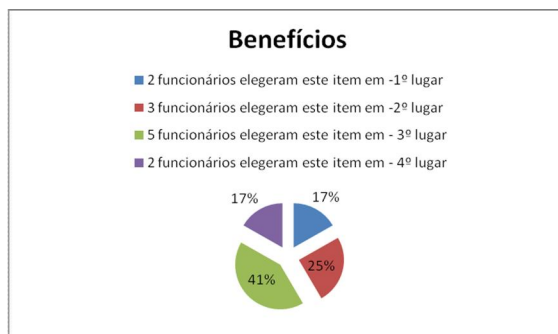


Gráfico 12.3 – Benefícios

Fonte: Banco de dados da pesquisa

O item mais votado em 3º lugar com 41% foi Benefícios. Os benefícios, também denominados de salários indiretos, têm um grau de importância muito significativo na composição da remuneração. Suas concessões são diretamente proporcionais à posição do cargo na estrutura organizacional, e ao porte da empresa. Embora muitas pessoas não lhe dêem a devida importância, eles podem, em alguns casos, superar os valores percebidos a título de salários. Em tempos de inflação estável, eles ganham maior destaque. Por ocasião dos Acordos Coletivos, na medida em que os salários são corrigidos com baixos índices percentuais, os empregados passam a reivindicar mais benefícios, como forma de compensação. É um aspecto

de bastante relevância, porém de forma isolada não retém nenhum talento na empresa.

O quarto e quinto lugar trazem a carga horária e PLR respectivamente:

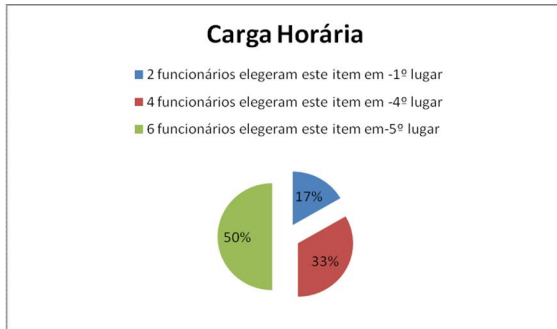


Gráfico 12.4 – Carga Horária

Fonte: Banco de dados da pesquisa

Carga Horária- Foi escolhida por 50% dos funcionários. A carga horária de 30 horas semanais para cargos não comissionados e 40 para os que ocupam cargo de comissão também é um atrativo buscado quando se presta concurso para o Banco do Brasil, pois o fato de trabalhar de 6 a 8 horas por dia, não trabalhar sábado e domingo é de certa forma um alívio para muitos, além de proporcionar maior qualidade de vida ao trabalhador, que tem mais tempo para família, lazer, etc.

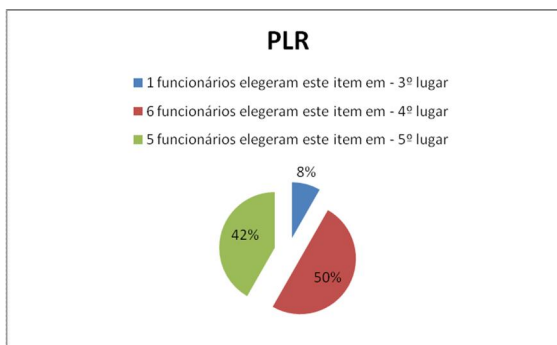


Gráfico 12.5 – PLR

Fonte: Banco de dados da pesquisa

Vemos que 42% dos funcionários escolheram nas suas prioridades, a participação nos lucros.

PLR- Para Silva (2008), o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR) se tornou uma forma de mobilização interna e de compartilhar responsabilidades entre os colaboradores a fim de difundir a comunicação da filosofia de gestão e das estratégias da empresa. Esse tipo de programa busca juntar os objetivos de várias áreas dentro da empresa com aqueles definidos pela alta administração. Esse modelo de remuneração visa alavancar os resultados da empresa através do comprometimento dos funcionários.

A PLR é uma ferramenta que auxilia no cumprimento das estratégias das organizações e é uma forma de demonstrar importância com os colaboradores, mas não a mais importante.

Sendo assim, a melhor forma de aumentar a remuneração e benefícios é investir na carreira, é necessário mostrar a equipe o que deve ser feito para fazer carreira na empresa e fortalecimento da mesma, e as melhores formas de alcançar melhores posições.

A partir deste momento, passaremos a analisar a comunicação interna e estratégia da empresa.

Tabela 13- Como se sentem para expor suas opiniões dentro da equipe

Atribuições	Funcionários pesquisados
À vontade	11
Não	1
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

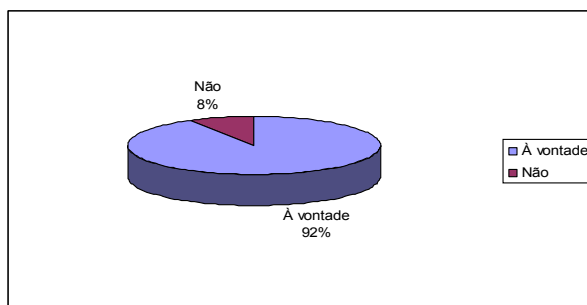


Gráfico 13- Interação

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Para uma eficaz comunicação com os funcionários, é primordial uma cultura que vise aperfeiçoar a interação entre todos os que participam e colaboram com a organização. Pois muitos dos problemas operacionais decorrem de uma comunicação ineficaz advinda de sua baixa valorização dentro o grupo.

É necessário valorizar e solicitar a opinião de todos, não só esperar que as pessoas dêem a sua opinião, mas solicitar a posição de cada um, incentivando assim a participação e envolvimento de todos. No quadro atual 92% sentem-se vontade para expor sua opinião.

Ao questionar o conhecimento sobre o conceito de Endomarketing, os entrevistados responderam:

Tabela 14- O que é e para que serve o Endomarketing

Atribuições	Funcionários pesquisados
Sabem	09
Não sabem	03
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

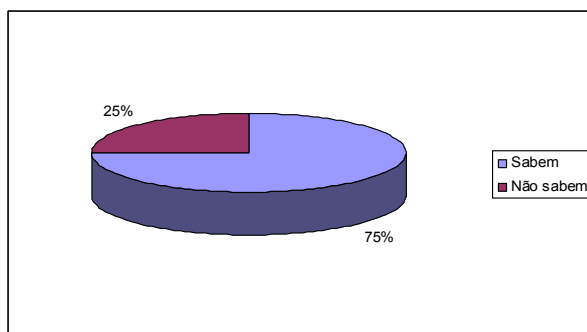


Gráfico 14- Conhecimento Endomarketing

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Esses resultados demonstram que a maioria dos funcionários, 75%, tem conhecimento sobre o termo “*Endomarketing*”, seja através de treinamentos oferecidos pelo BB ou em estudos realizados fora da empresa. Uma outra parte,

apesar de não conhecê-lo exatamente, demonstra certo entendimento e sua aplicabilidade nas atividades diárias. Apesar do pequeno número de pessoas que desconhecem o assunto, deve ser preocupação da empresa, que a estratégia não está atingindo a todos, a informação ainda não fluiu para todos os públicos, apesar de existir um canal sobre o assunto, disponível a todos os funcionários, ou seja, o assunto é pouco divulgado, sendo assim, será que as estratégias também não acabam por cair no seguinte ponto: A consistência entre o discurso e a prática. Se esses itens não andarem juntos, será que cada um dos funcionários consegue perceber as estratégias e trilhar o caminho buscado pela instituição?

É preciso ter muito cuidado, pois um funcionário mal informado, que não conhece a política da casa, pode se tornar uma ameaça, ao tirar conclusões distorcidas das ações praticadas. Fazer com que o funcionário esteja bem informado sobre a empresa é primordial.

Ainda sobre comunicação, os entrevistados foram questionados a respeito da comunicação interna, onde 58% dos entrevistados de forma geral a consideraram razoável.

Tabela 15- Comunicação interna

Atribuições	Funcionários pesquisados
Boa	05
Ruim	00
Razoável	07
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

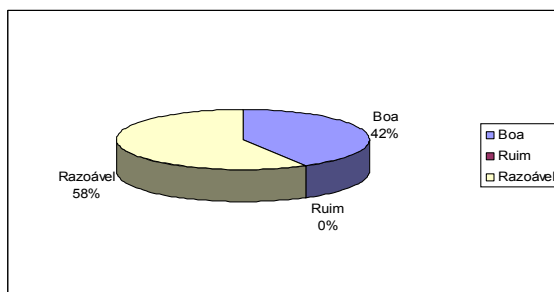


Gráfico 15- Comunicação interna

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

A comunicação interna é feita com o intuito de “valorizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.” (Kunsch, 1997).

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica das empresas que desejam efetividade de sua organização. As pessoas que trabalham na sua empresa podem tornar-se mais do que funcionários. É preciso investir na comunicação interna, fazendo com que os profissionais passem a ser verdadeiros parceiros do empreendimento. É isso o que acontece quando os empregados se sentem valorizados e percebem que o trabalho da equipe é reconhecido.

Em seguida, foram analisadas as percepções quanto à estratégia, onde foi constatada uma divisão de opiniões quanto sua eficácia.

Tabela 16- Estratégia da empresa é comunicada de forma eficaz

Atribuições	Funcionários pesquisados
Sim	05
Não	07
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

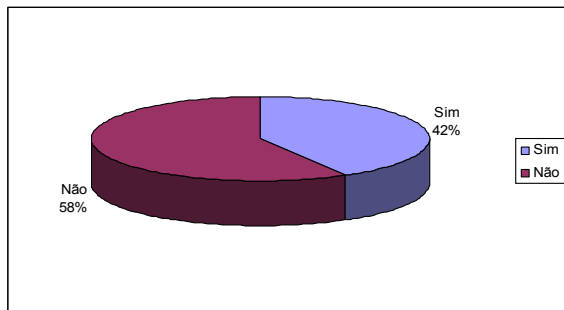


Gráfico 16- Estratégia

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Já está mais do que claro que existe necessidade de informar aos funcionários sobre as novas estratégias e formas de desempenharem suas funções. O desafio ainda é fazer com que os funcionários compreendam e pratiquem as estratégias, tarefas e maneiras de pensar. Por isso “a comunicação organizacional serve em um plano para harmonizar a comunicação externa coma interna, em outro, criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa, constrói novos valores e valoriza indivíduos. Serve, também, para produzir comunicação para o mercado organizacional e criar valores no mercado consumidor através da propaganda institucional.” (NÉRY, 2007)

Desta forma, é preciso Incentivar a busca e entendimento das estratégias da empresa, interligando as informações com os planos de meta da agência, revertendo este número de 58% que acha que a estratégia não está sendo comunicada como deveria.

Um dos itens considerados na estratégia imposta pela empresa traz a polêmica do funcionário vendedor, que descrevermos a seguir.

Tabela 17- Atualmente os profissionais são vendedores, tanto de produtos, quanto de imagem

Atribuições	Funcionários pesquisados
Concordam	11
Não concordam	01
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

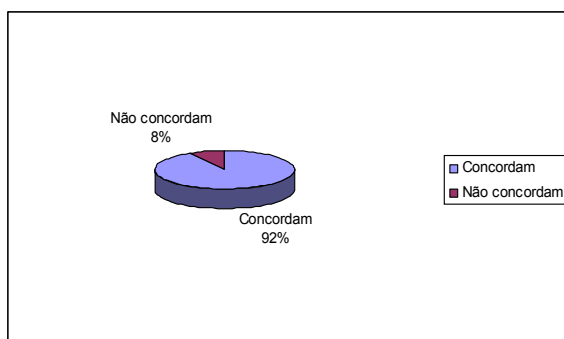


Gráfico 17- Concordância

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

92% dos funcionários pesquisados já assumiram essa condição. Já diz o escritor do livro “Somos Todos Vendedores” Marcelo Cherto: “Somos todos vendedores. Vendemos idéias, projetos, conceitos, crenças, metas, esperanças, produtos, serviços e mais um monte de coisas. Há ocasiões em que, inclusive, você vende a si mesmo”

Não adianta negar, alguns poucos são vendedores por profissão, porém somos todos vendedores em nossas vidas. Da hora em que acordamos até a hora em que vamos dormir, nos comunicamos, negociamos e influenciamos, tendo como objetivo o mesmo que qualquer bom vendedor profissional: fazer com que as pessoas cooperem conosco para assim alcançarmos nossos objetivos. A questão principal não é se você está na área de vendas ou não, mas sim se você é bom nisso. O que existe de mais interessante na área de vendas é que esta é uma habilidade desenvolvida, e não um talento nato. Não importa qual seja a sua habilidade em vendas hoje, através da prática e do estudo contínuo você certamente se tornará mais persuasivo e eficiente. E quanto mais efetivo você for, mais bem sucedido você será em todas as áreas da sua vida. Também, como dizem os especialistas, **“Vender é fácil. Tudo o que temos de fazer é descobrir o que as pessoas precisam e explicar-lhes então que o nosso produto suprirá esta carência”** (Chet Bowles).

Faz-se importante disseminar e “vender” essa idéia a toda a equipe, as ações individuais desencadeiam as coletivas, que se transformam em um comportamento generalizado.

Os próximos resultados tem por objetivo avaliar se o funcionário sente-se convencido quanto à qualidade do seu produto.

Tabela 18- Produtos do BB

Atribuições	Funcionários pesquisados
Excelentes	04
Bons	08
Ruins	0
Péssimos	0
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

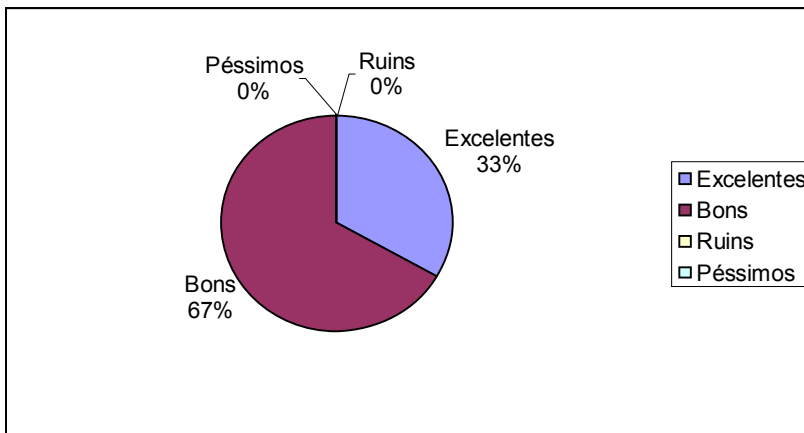


Gráfico 18-Produtos

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Tabela 19- Os produtos da concorrência são melhores?

Atribuições	Funcionários pesquisados
Sim	00
Não	03
Alguns	09
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

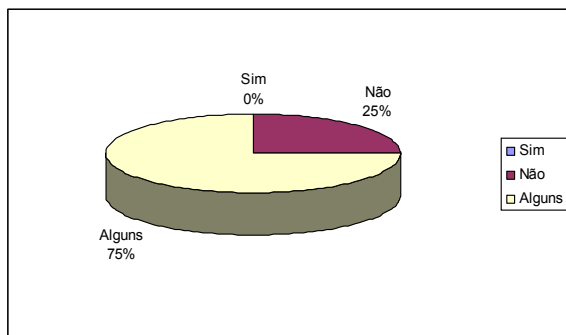


Gráfico 19-Produtos da concorrência

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Dos pesquisados 75% acha que alguns produtos são melhores e apenas 25% acha que não são.

A lógica das instituições está em “brigar” pelo topo, concorrer para possuir o melhor produto ou serviço, é para isso que as empresas existem, para obter lucro

“vendendo” algo que é uma necessidade para alguém, senão elas não existiriam, tudo gira em torno de desenvolvimento e o primeiro passo é desenvolver a própria empresa.

Volto a afirmar o que muitos autores já explicaram, a venda está em todos os lugares, inevitavelmente, portanto vamos as vendas, mas para isso é preciso primeiro conhecer melhor o seu produto, pois muitas vezes não sabemos tudo que deveríamos sobre tal, para compararmos com outros. O verdadeiro vendedor sabe falar sobre seu produto, conhece os pontos positivos e negativos, os seus similares e outros detalhes. Tendo noção do que realmente é o produto, ele consegue passar confiança e credibilidade ao cliente. Quando isso não acontece, o cliente pode perder o interesse da compra e como não podemos deixar de chamar a atenção quanto ao endomarketing, o cliente interno não pode perder o interesse. Se houver outras opções, e haverá, ele pode partir para a concorrência, e é justamente isso que a empresa não quer que aconteça. Mas cuidado, não se deve enganar a ninguém, é preciso saber se o produto atende as necessidades dos clientes e possui atributos suficientes para se tornar a melhor escolha.

Como conhecer melhor os produtos? Ser interessado pelo produto, ser curioso, examinar e pesquisar sobre ele. Muitas vezes não gostamos de algo pelo simples motivo de ter pouco conhecimento sobre o assunto, portanto quanto mais preparado e informado estivermos a respeito de um produto, mais vamos gostar dele e defender seus benefícios e claro, convencer a si mesmo das qualidades do produto.

Tabela 20- Seriam correntistas se não fossem funcionários do BB?

Atribuições	Funcionários pesquisados
Sim	12
Não	00
Total	12

Fonte: Banco de dados da pesquisa.

Vejamos que todos os funcionários, independente de algum ponto de insatisfação quanto a algum aspecto, possui total aceitação a instituição, sinal de que se as estratégias do endomarketing forem aplicadas de forma adequada, suprimindo as

deficiências encontradas, o sucesso será garantido, pois os funcionários estão convencidos do seu produto.

3.2. CONSIDERAÇÕES FEITAS PELOS FUNCIONÁRIOS

Na entrevista foi questionado a respeito de sugestões e críticas sobre ações necessárias para atingir os objetivos da unidade. A maioria apontou a necessidade de aumento do número de funcionários. Foi comentado:

“sempre que o Banco se contradiz acaba perdendo, que funcionário não se questiona que se de fato o banco quer um melhor atendimento, por que não contrata mais funcionários? Sempre parece que a satisfação do cliente não é tão importante se a média das metas econômicas forem atingidas.”

“com mais funcionários na agência, poderíamos atender melhor os clientes, dar mais atenção e poder ofertar os produtos. Trabalhamos sob pressão das filas e não podemos atender como gostaríamos ou como deveríamos.”

“... aumento do número de funcionários é importante para que a agência trabalhe de forma mais proativa, atingindo os objetivos, as metas e a estratégia do BB.”

“pelas responsabilidades que temos, sobre nossa remuneração, deveríamos ser mais valorizados.”

“... ainda falta mais comprometimento de alguns funcionários que atualmente iniciam suas atividades no Banco.”

“por mais que nos dediquemos ao trabalho com força total, ainda ficam muitas coisas importantes para serem feitas, quantas oportunidades perdemos de negócio com a falta de tempo ocasionada pela concentração de trabalho que temos? Está na hora de reavaliar a importância dada a alguns itens e o tempo que se perde com coisas pouco importantes, que atrapalham o bom desenvolvimento das atividades.”

“somente aumento do número de funcionários não é o suficiente, é preciso ter boa gestão da equipe, para que seja dado correto direcionamento do trabalho, se a equipe não for comprometida, de que adianta ter mais pessoas?”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de concluir minhas considerações, quero deixar registrada minha satisfação ao desenvolver este estudo, aceitei o desafio e aprendi muito com a pesquisa, foi uma experiência muito válida e gratificante.

As informações levantadas nesse estudo indicam que, cada vez mais, o endomarketing é importante e benéfico, e que as aplicações das ferramentas do Endomarketing é a solução para alcançar o objetivo proposto e ficou comprovada sua aplicabilidade. O estudo possibilitou compreender a necessidade da utilização das ferramentas de Endomarketing.

Ao longo da pesquisa, foi possível apresentar conceitos de autores da área demonstrando a importância que de incentivar, implantar e difundir junto aos funcionários o interesse em conhecer e entender profundamente os assuntos e acontecimentos internos da empresa.

Atendendo ao objetivo geral do estudo, identificou-se que algumas das ferramentas do endomarketing já são utilizadas e com resultados positivos. É consenso entre os entrevistados que estão satisfeitos com o clima da agência, e também quanto ao comprometimento com a empresa e suas tarefas, mostrando que querem ser comunicados e se comunicar em nível de grupo. Entre os fatores de satisfação em relação à função desenvolvida, reconhecimento e valorização dentro do grupo, identificou-se que nem todos os funcionários estão rendendo toda sua capacidade, onde foi buscado fatores para contribuir para melhorar este aspecto, principalmente treinamento. Outro aspecto diagnosticado no estudo é a consciência dos funcionários sobre a necessidade de ações no sentido de aprimoramento constante, busca de informações, comunicação e qualidade dos produtos, serviços e atendimento prestado.

É possível afirmar que as ferramentas do Endomarketing incentivam a participação de todos os envolvidos, garantindo a organização/ agência a desenvolver melhores resultados, mas que ainda precisa ter sua importância ampliada na cúpula da organização, fazendo com que o uso do Endomarketing seja capaz de adaptar-se a realidade, formulando estratégias adequadas ao contexto.

A empresa, ao fazer uso do endomarketing, busca criar ou tornar ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, que respondam às necessidades externas. A agência deve criar e manter ambiente de trabalho favorável para que o funcionário perceba sua importância e sinta-se parte integrante da equipe, passando a tê-lo como um verdadeiro colaborador trazendo os retornos esperados.

De acordo com os resultados obtidos com a pesquisa, podemos concluir que, apesar de ter desenvolvido um plano de comunicação e marketing bastante sólido e conectado às diversas áreas da empresa, as atividades de endomarketing do Banco do Brasil poderiam ser mais bem aplicadas junto a seus funcionários. Falhas de comunicação e falta de treinamentos são algumas das causas para que o comprometimento dos funcionários com os objetivos traçados pelo BB não seja maior. Uma das principais reclamações ouvidas dos funcionários é o excesso de metas de vendas e o baixo reconhecimento financeiro pelas funções exercidas. Essas podem ser outras causas do baixo índice de comprometimento dos funcionários.

Com o objetivo do estudo em questão, ficou claro que o endomarketing pode contribuir para trazer sucesso para a organização. Basta que a empresa e suas unidades ampliem sua visão e aceitem o Endomarketing como ferramenta de gestão, que propicia uma boa relação entre colaborador e instituição de forma a desenvolver a consciência estratégica.

Com o objetivo atingido, fecho este estudo com uma Reflexão sobre Endomarketing obtida no site <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Endomarketing>> que diz o seguinte:

“Uma vez perguntado como poderia não entender de nada da maioria das coisas que construía em sua empresa e ainda assim ser considerado o empresário do

século, Jack Welch, norte-americano e antigo presidente da GE (General Elétric) respondeu que não precisava entender de tudo, mas precisava entender de pessoas. Esse é o princípio da motivação, conhecer intimamente as pessoas a ponto de ver nelas todo seu potencial latente e assim trabalhá-lo em prol da empresa, associando o bem estar do colaborador e sua motivação pessoal com as metas organizacionais em questão e aplicá-las ao grupo de maneira social. A automotivação se dá pela percepção do indivíduo de sua importância no grupo em que está inserido, nos identificando individualmente num mundo que necessita cada vez mais pensar e agir de maneira coletiva. Levantar informações, despertar, envolver, construir e superar torna-se mais construtivo quando realizado com identidade de equipe, fazendo cada colaborador parte do todo e ainda assim conseguir promover-se sem precisar ofuscar a imagem de nenhum colega de profissão ou de entidade.”

REFERÊNCIAS

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

Bekin, Saul Faingaus, **Fundamentos do Endomarketing**, Editora Makron Books, 1990, São Paulo.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186p.

BERTONE, Paulo. **Marketing não Sobrevive sem Endomarketing**, disponível em www.paulobertone.com.br>>, acesso em 01.03.2010.

BRUM Analisa de Medeiros. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998

CARVALHO, Vinicius Carvalho de Carvalho, **As Leis do Endomarketing**, publicada em 2008, artigo na Revista Exame.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda .**Novo dicionário aurelio**- 4ª edição 2009

GRACIOSO, Francisco. **Marketing, uma Experiência Brasileira**. São Paulo: Cultrix, 1971.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Introdução de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006. - É um clássico sobre a gestão de marketing e um dos livros de maior sucesso na área.

PIERCY, N., MORGAN, N. **Internal marketing – the missing half of the marketing programme**. Journal of Long Range Planning, 24 (2), p. 82-93. 1991.

PONCE, Felicia Alejandrina Urbina. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosmético nas cidades de São Paulo e Osasco**. 1995. 289f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São

Paulo.

Artigo publicado em Redação CIO Brasil, realizado pela consultoria em Gestão **Right Management**, em 15.03.2010.

Relatório Anual do BB, disponível no site <www.bb.com.br>, consultado em 15.03.2010

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1986. - O autor participou da equipe que introduziu formalmente o conceito de marketing no Brasil (em 1954 na FGV São Paulo).

SCHARF, Edson Roberto. **"Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing"**. Florianópolis: VisualBooks, 2007. - Preenche a lacuna existente na disciplina de Marketing, em relação à gestão do conhecimento. Com profundidade, apresenta a criação de valor, a inovação e o relacionamento como os 3 caminhos a serem seguidos pelo Marketing.

SOUZA, Maria José B. **Marketing Interno: um estudo numa indústria de autopeças**. São Paulo, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração)-Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ANEXOS

Roteiro de Questionário:

1. Há quanto tempo você trabalha no Banco do Brasil?
() Mais de 20 anos () De 10 a 20 anos () de 5 a 10 anos () menos de 5 anos
2. Você se considera comprometido com a instituição/ marca?
() Sim () Não
3. Você se considera comprometido com suas tarefas no trabalho?
() Sim () Não
4. Você gosta da atividade/ função que desempenha?
() Sim () Não () Pouco
5. Você acha o BB é uma boa empresa para se trabalhar?
() Sim () Não
6. Você fez ou pretende fazer carreira dentro da empresa?
() Sim () Não
7. Você se sente reconhecido/ valorizado dentro da empresa?
() Sim () Não
8. Você está cursando ou já cursou curso superior?
() Sim () Não
9. Para você qual seriam as melhores formas de melhorar o desempenho da agência? Marcar 3 itens

() Treinamento presencial e auto instrucional () Quantidade de funcionários
() reuniões () Palestras () Incentivos/ premiações para vendas
10. Você considera suficiente e de qualidade as informações e materiais de apoio existentes?
() Sim () Não
11. Como você considera o clima na agência onde trabalha?
() ótimo () Bom () Ruim () Péssimo () Razoável
12. Pra você quais dos itens abaixo são mais importantes, enumerá-los em ordem de importância:

- ___ Remuneração
- ___ benefícios
- ___ estabilidade
- ___ carga horária
- ___ Participação nos Lucros

13. Você se sente a vontade para expor suas idéias e sugestões, opiniões dentro da equipe?
() Sim () Não

14. Você sabe o que é e para que serve o Endomarketing?
() Sim () Não

15. Você acha que a comunicação interna é:
() Boa () Ruim () Razoável

16. Você acha que a estratégia da empresa é comunicada de forma eficaz?
() Sim () Não

17. Você concorda que atualmente os profissionais são vendedores, tanto de produtos como de imagem?
() Sim () Não

18. O que você acha dos produtos do BB?
() Excelentes () Bons () Ruins () Péssimos

19. A concorrência possui produtos melhores que os oferecidos pelo BB?
() Sim () Não () Alguns

20. Se você não trabalhasse no BB, você seria um correntista?
() Sim () Não

Você tem alguma sugestão/ crítica sobre o que gostaria que fosse melhorado ou ainda que ações acredita que dão resultado para atingimento dos objetivos da equipe?
