

## ENDOMARKETING – ESTUDO DE CASO DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS DE UM BANCO MÚLTIPLO NO INTERIOR DO PARANÁ

César Roberto Zandonadi<sup>1</sup>  
Ricardo Agostinho de Figueiredo<sup>2</sup>  
Ana Paula de Lima da Silva<sup>3</sup>

ZANDONADI, C. R.; FIGUEIREDO, R. A.; SILVA, A. P. L. Endomarketing – estudo de caso de agências bancárias de um banco múltiplo no interior do Paraná. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 8, n. 1 e 2, p. 197-213, jan./dez. 2007.

**RESUMO:** Este artigo trata da identificação dos fatores-chave do endomarketing em questões relacionadas com motivação, treinamento e cultura organizacional, em agências de um banco múltiplo. A pesquisa que lhe deu suporte utilizou amostra não probabilística, com aplicação de um questionário em duas agências do interior do Paraná, localizadas em Boa Esperança e Alto Piquiri. A estratégia do trabalho foi orientada por uma pesquisa bibliográfica, a partir da qual a análise se desenvolve. Com esta pesquisa procurou-se estudar a relação entre a empresa e seu ambiente interno, por meio da percepção do endomarketing por parte de seus funcionários. Através da aplicação do questionário e dos resultados, foi possível constatar: a valorização do funcionário pelas ações de endomarketing; a comunicação de forma clara e objetiva dentro da organização; a satisfação dos funcionários em relação à questão motivacional dentro do ambiente de trabalho e dos treinamentos desenvolvidos pela empresa, bem como sua cultura organizacional diferenciada. O estudo ajuda a compreender como os fatores de endomarketing se relacionam e interferem diretamente na motivação e na cultura organizacional, através de suas ações e treinamentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing. Motivação. Público interno. Treinamento. Cultura organizacional.

---

<sup>1</sup> Administrador – pós-graduando em Gestão Estratégica de Marketing – Unipar – Campus Umuarama

<sup>2</sup> Administrador – pós-graduando em Gestão Estratégica de Marketing – Unipar – Campus Umuarama

<sup>3</sup> Administradora – professora orientadora – docente da Unipar – Campus Umuarama

## **ENDOMARKETING – CASE STUDY ON BRANCHES OF A MULTIPLE BANK IN PARANÁ COUNTRYSIDE**

**ABSTRACT:** This article has the purpose of identifying endomarketing key-factors for issues related to motivation, training and organizational culture in branches of a multiple bank. The survey supporting it made use of non-probabilistic sampling by applying a questionnaire in two branches in Paraná countryside: Boa Esperança and Alto Piquiri. The strategy for the study was oriented by literature research from which the analysis was developed. The relation between company and internal environment was studied through the endomarketing perception by the employees. Through the application of the questionnaire and the results, it was possible to realize: employees' valorization towards endomarketing actions; clear and objective communication within the organization; employee's satisfaction concerning the motivational issue within the workplace and training designed by the company, as well as differentiated organizational culture. The study aids understanding how endomarketing factors directly relate and interfere in motivation and organizational culture through their actions and trainings.

**KEYWORDS:** Endomarketing. Motivation. Internal public. Training. Organizational culture.

## **ENDOMARKETING – ESTUDIO DE CASO DE AGENCIAS BANCARIAS DE UN BANCO MÚLTIPLO EN EL INTERIOR DEL PARANÁ**

**RESUMEN:** Este artículo trata de la identificación de los factores clave del endomarketing en cuestiones relacionadas con motivación, entrenamiento y cultura organizacional, en agencias de un banco múltiplo. La investigación que le dio soporte utilizó muestra no probabilística, con aplicación de un cuestionario en dos agencias del interior de Paraná, localizadas en Boa Esperança y Alto Piquiri. La estrategia del trabajo fue orientada por una investigación bibliográfica, a partir de la cual el análisis se desarrolla. Con esta investigación se buscó estudiar la relación entre la empresa y su ambiente interno, por medio de percepción del endomarketing por parte de sus funcionarios. A través de aplicación del cuestionario y de los resultados, fue posible constatar: valorización del funcionario por las acciones de endomarketing; comunicación de forma clara y objetiva dentro de la organización; satisfacción de los funcionarios en relación a la cuestión motivacional dentro del ambiente de trabajo y de los entrenamientos desarrollados por la empresa, bien como su cultura organizacional diferenciada. El estudio ayuda a comprender como los factores de endomarketing se relacionan e interfieren directamente en la motivación y en la cultura organizacional, a través de

sus acciones y entrenamientos.

**PALABRAS CLAVE:** Endomarketing. Motivación. Público Interno. Entrenamiento. Cultura organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Não existe fórmula padrão para o sucesso, mas um excelente ponto de partida, que é conhecer as pessoas que trabalham para organização, a fim de enfrentar as situações adversas, aproveitando as oportunidades e buscando tirar o melhor de cada indivíduo, de forma a propiciar retorno para organização, mas sem se esquecer das pessoas responsáveis por este retorno, oferecendo-lhe as condições necessárias a sua manutenção e seu desenvolvimento.

O endomarketing permite a percepção de como a organização é vista por aqueles que a apresentam ao seu mercado e de como esta interage e apresenta condições favoráveis a seu público interno.

A grande atenção dada atualmente às relações humanas nas organizações, através de uma nova redescoberta do ser humano, após um período no qual a máquina e os sistemas eram vistos como principal ferramenta de produção, motivou as organizações a buscarem ferramentas e meios de motivarem e reterem seu pessoal qualificado, buscando ainda capacitar e oferecer condições para que estas pessoas procurem seu aperfeiçoamento e com isso se sintam mais motivadas no trabalho.

Seguindo esta linha, observa-se o endomarketing, que é apresentado como meio de estudo, análise e ações internas que a organização deve adotar para com seus funcionários, buscando a satisfação e o retorno à organização.

Pessoas satisfeitas e motivadas desempenham melhor suas atividades, produzem e, conseqüentemente, trazem mais lucros para a organização, além de venderem esta idéia aos seus clientes.

Para que isto ocorra, a organização, por sua vez, precisa oferecer mecanismos de auto-realização a seus funcionários, como: salários que cubram as necessidades básicas; meios que possibilitem a ascensão profissional; cursos e treinamentos que capacitem seu pessoal para as competências requeridas pela empresa.

Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a percepção dos funcionários de duas agências de um banco múltiplo, localizadas em Alto Piquiri e Boa Esperança, interior do Estado do Paraná, quanto aos programas e ações de incentivos ofertados pelo banco. Como objetivo específico investigou-se o endomarketing, o treinamento e a cultura organizacional do banco na visão de seus colaboradores

## 2 ENDOMARKETING

Atualmente as empresas se preocupam cada vez mais com a imagem que transmitem a seu próprio pessoal ou em como será abordado esse assunto junto a seu público interno. A imagem da empresa, antes de ser vendida e posteriormente comprada, por um cliente cada vez mais rigoroso, deve ser tomada primeiramente pelos colaboradores da organização.

Para Kotler (1993, p. 39), “o público interno de uma empresa inclui trabalhadores da produção e do escritório, voluntários administradores e a mesa de diretores”, ou seja, todos os níveis da empresa devem ser lembrados e conseqüentemente trabalhados. Ainda, segundo o mesmo autor (1993, p. 39) “quando os empregados se sentem bem com sua empresa, sua atitude positiva influencia diretamente o público externo”.

A compra dos produtos e das idéias que a organização representa, pelos clientes internos, é tão importante quanto esta venda é para o público-alvo da organização, pois este cliente interno é aquele que estará oferecendo e lidando com o cliente no dia-a-dia. Significa ter o público interno como aliado, torná-lo responsável pelo sucesso da organização e, principalmente, motivado a atingir os objetivos esperados, pois esta é a principal função do endomarketing.

Segundo Bekin (1995, p. 2), endomarketing “consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente.” Ou seja, funcionários satisfeitos tendem a deixar seus clientes satisfeitos e atender plenamente seus desejos.

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

O endomarketing existe primeiramente para reter e motivar seu público interno, reconhecido como o primeiro cliente da organização, depois auxilia a empresa na obtenção de resultados significativos, atraindo e fidelizando os clientes externos.

Para Bekin (1995), primeiramente, a empresa deve vender seus produtos para seu público interno, demonstrando suas vantagens e vendendo, além do produto, a idéia que ele representa. Este público também deve receber os estímulos necessários, a fim de manter sua motivação e ter a exata idéia de sua importância para a organização.

Para o processo de implantação de endomarketing, é necessário um diagnóstico organizacional, por meio do qual se tenha feito uma avaliação sistêmica e minuciosa da situação do ambiente interno e externo da empresa. Nesta

avaliação se obtém os pontos fortes e fracos, as oportunidades existentes e as possíveis ameaças a seu desempenho.

A *posteriore* do processo, torna-se possível o desenvolvimento de ações de marketing específicas aos pontos estratégicos do endomarketing.

O endomarketing precisa criar ações internas que satisfaçam as necessidades da empresa em relação ao cliente (externo e interno). Para que essas estratégias sejam implementadas, é preciso que funcionários de todos os setores conheçam seus propósitos, os entendam e os sigam, modificando a cultura e a consciência organizacional

O grande diferencial das organizações está cada dia mais centrado na qualidade e desempenho profissional de seu pessoal. A tecnologia e a estrutura da organização pode não significar muito, se as pessoas que trabalham nestas organizações não forem treinadas e motivadas, assim como não se sentirem comprometidas com seu trabalho e a qualidade do serviço realizado. Por este motivo, as organizações estão redescobrando a real necessidade das pessoas e que apenas ofertar vantagem salarial não significa motivar os empregados.

O diagnóstico da situação atual é o ponto de partida para a implantação de programa de endomarketing. Para Bekin (1995, p. 53), “o sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes”. Para o autor, a liderança é fundamental para guiar, dar o exemplo e seguir o plano traçado.

Apesar de ainda não serem todas as empresas a tomarem atitudes que valorizem seu público interno, com ações de endomarketing, pode-se perceber um novo momento através de uma maior interatividade entre o departamento de recursos humanos e marketing.

Várias ações de valorização e motivação das pessoas que fazem parte da organização, de todos os níveis e cargos, podem ser implementadas, como por exemplo, incentivos com premiações, bolsas de estudos, verbas para cursos e confraternizações, além de outras formas de reconhecimento, tanto financeiras como de reconhecimento perante o grupo, ou ainda, conforme as necessidades que tendem a surgir dentro da organização.

### **3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

No que se refere à motivação, as pessoas diferem entre si. Algumas se sentem motivadas somente através de reconhecimento financeiro, outras necessitam apenas de reconhecimento profissional ou mesmo social, para se sentirem motivadas. Para Bekin (1995, p. 69):

A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do endomarketing precisa ser algo que se integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação [...] esse processo não pode parar, devendo se tornar parte da cultura organizacional para atingir o objetivo e os efeitos esperados na organização.

Segundo Maximiano (2004, p. 275), uma pessoa motivada “demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.” Daí a necessidade das organizações de manter pessoal motivado e disposto a buscar novos desafios.

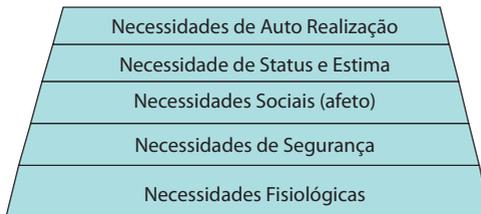
Porém, nem toda a motivação de uma pessoa pode estar concentrada em um mesmo objetivo organizacional. Pode ocorrer que o funcionário esteja motivado com algo que não contribuirá em nada para a organização, ou pior, que trará malefícios para a organização.

Por isso, todo esforço da organização para com o indivíduo deve ser direcionado fim de se buscar um objetivo comum, mesmo que cada um seja motivado de forma distinta.

Segundo Stoner e Freeman (1994), a teoria motivacional de Maslow possibilita a compreensão do ser humano e suas necessidades, revelando aquilo que pode ser fator de motivação para o indivíduo. A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta as necessidades fundamentais que motivam a vida do homem, por ele chamadas de necessidades fundamentais.

Essa teoria é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento do indivíduo, impulsionando-o a agir e interagir com o ambiente do qual faz parte.

Para Maslow, as necessidades apresentam-se numa hierarquia de ordem superior de importância:



**Figura 1:** Teoria das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, p. 288).

As necessidades básicas que se encontram na base da pirâmide das necessidades, são as fisiológicas, ou seja, aquelas essenciais para a vida do indivíduo: fome, sede, sono, etc., ou seja, as mais prementes e que dominam fortemen-

te a direção do comportamento, caso não estejam satisfeitas.

Em seguida, surgem as necessidades de segurança, a partir do momento que as necessidades fisiológicas estejam relativamente satisfeitas. Estas, por sua vez, são responsáveis pelas necessidades de abrigo e proteção, para o indivíduo e sua família, bem como de manutenção de uma vida confortável.

Sendo as necessidades de segurança satisfeitas, surgem as necessidades sociais, relacionadas ao afeto do grupo do qual o indivíduo faz parte.

Segundo Stoner e Freeman (1994, p. 325), Maslow descreveu dois tipos de necessidades de estima “o desejo de realização e competência e o desejo de *status* e reconhecimento.” Estes fazem referência à estima e realização da pessoa, como, também, de sua posição social e lugar ocupado na sociedade.

A necessidade de auto-realização, por sua vez, só pode ser alcançada quando todas as necessidades anteriores estiverem totalmente satisfeitas.

Para Stoner e Freeman (1994, p. 326) “estando cômnicos das diferentes necessidades de auto-realização de seus subordinados, os administradores podem usar abordagens para permitir que eles alcancem tanto os objetivos pessoais como organizacionais”. Para Stoner, cabe ao administrador promover o desenvolvimento profissional de seus subordinados e permitir que estes, concomitantemente à vida profissional, também possam buscar seu desenvolvimento pessoal.

Ainda sobre a motivação no trabalho, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg propôs que a satisfação ou insatisfação no trabalho decorre do conjunto de dois fatores.

Dentre os fatores de insatisfação apresentados, destacam-se: os salários, políticas de administração da empresa, condições de trabalho, entre outros, que levavam à insatisfação no trabalho, sendo que, quando estes se tornavam pontos positivos, não levavam à satisfação do trabalho, mas, à mera falta de insatisfação do empregado, conforme apresentado por Stoner e Freeman (1994).

Dos fatores de satisfação, destacam-se: realização, o próprio trabalho, o reconhecimento, avanço e crescimento profissional, ente outros, “todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 327).

A compreensão das teorias de Maslow e dos Dois Fatores de Herzberg é essencial, não somente para aquele que lida diretamente com o consumidor, como para as estratégias de marketing a serem adotadas pelas empresas. São aspectos importantes das relações interpessoais que devem ser considerados, pois o serviço e atendimento prestado pela empresa também agrega valor ao cliente.

## 4 TREINAMENTO NA EMPRESA

Atualmente, em um ambiente altamente competitivo e instável, é fundamental que as organizações estejam preparadas para enfrentar ameaças e oportunidades. Para tal, é necessário investir em planejamento e no desenvolvimento de capacidades, atitudes e comportamentos de seu corpo executivo e gerencial, de forma a traçar o caminho para que se tenha um futuro bem sucedido.

Para manter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir produtos e prestar serviços, com qualidade, a fim de superar as expectativas desse público. Para tanto, é necessário contar com pessoas qualificadas no quadro de colaboradores, sendo necessário investir em treinamentos.

Conforme Chiavenato (2000, p. 126), treinar é o “ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, fornecer recursos materiais para o desenvolvimento das atividades dos funcionários, mas principalmente recursos intelectuais, para que desempenhem suas funções de maneira mais eficiente e eficaz possível.

Lacombe (2003, p. 270) define “treinamento” como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções”.

Werther e Davis (1983) alertam que, dificilmente, as pessoas recém contratadas são capazes de desempenhar totalmente os deveres de seu cargo. Até mesmo os empregados experientes precisam aprender a respeito da empresa, isto é, necessitam de treinamentos para desempenhar com sucesso seu atual cargo. O treinamento ajuda a evitar a obsolescência, a melhorar pontos fracos no trabalho e a desenvolver novas aptidões que elevam o desempenho individual do colaborador, bem como de sua equipe.

Werther e Davis (1983, p. 203 e 204) mencionam também que “como parte do treinamento, os especialistas e os administradores precisam avaliar as necessidades do empregado e da organização, a fim de aprender que objetivos devem ser seguidos”. Portanto, nas organizações, podem-se buscar estratégias distintas, a fim de alcançar o objetivo da organização.

Ao realizar um treinamento bem planejado e orientado, podem-se observar vários pontos positivos no treinando, assim como a solução de vários problemas que podem correr com certa frequência na organização, tais como atrasos e faltas no trabalho, conflitos internos, diminuição da capacidade produtiva, perda da qualidade da mão-de-obra, mau atendimento ao público, entre outros.

Werther e Davis (1983) demonstram como o treinamento pode beneficiar a organização, o indivíduo e as relações humanas. Dentre as principais vantagens apresentadas pelos funcionários após treinamentos, pode-se destacar:

aumento de produtividade, melhoria da qualidade do serviço realizado, redução na rotatividade do pessoal, agilidade na execução de tarefas, dentre outras.

Todas as organizações, de qualquer segmento de negócio e de qualquer porte, necessitam se sobressair à concorrência, buscando o aumento de sua eficiência e eficácia, que se dá em grande parte pela proposta apresentada pela empresa, de desenvolvimento e busca da competitividade.

Baseados nas necessidades imediatas ou futuras de negócio é que as empresas, por meio de treinamentos, compartilham com os seus funcionários novos conhecimentos, tornando-os aptos a acompanhar as rápidas mudanças do mercado, de forma a melhorar a produtividade e a enfrentar a concorrência.

Werther e Davis (1983) e Lacombe (2003) mencionam as seguintes técnicas de treinamento e desenvolvimento:

**Treinamento por instrução no próprio cargo**, ou simplesmente treinamento no próprio trabalho, sendo utilizado onde há a necessidade de utilizar instrumentos e máquinas existentes somente no local de trabalho. Esse tipo de treinamento é aquele que ocorre no dia-a-dia.

**Treinamento formal interno**, que é o treinamento programado e executado pela empresa exclusivamente para seus empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho, tais como: cursos, palestras, seminários, etc.; desenvolvidos de forma a melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou prepará-las para novas funções.

**Estudo de caso.** Os participantes são estimulados a dar suas opiniões sobre como solucionar um problema exposto em um caso, que possui características quase reais.

**Simulação.** É uma ferramenta cuja principal função é de simular uma situação em que as pessoas recebem e aceitam um desafio que representa uma ou diversas funções da organização, e os mesmos tomam decisões.

## 5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Daft (2003, p. 293), “cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado.” A partir do momento que um novo membro da organização interage e recebe influência do meio, o mesmo passa a entender e a comportar-se como o grupo.

De acordo com Maximiano (2004, p. 330), “o conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna.” Portanto, o que já foi observado e comprovado como certo, acaba por se tornar parte da cultura da organização, convencendo-se como atitude a ser tomada, sempre que ocorrer

o mesmo problema na organização.

Ainda conforme Daft (2003, p. 293), existem dois níveis de cultura organizacional observáveis nas empresas, quais sejam: “na superfície estão os artefatos visíveis e os comportamentos observáveis” e, as relações invisíveis da cultura, estão nos valores e crenças de cada indivíduo. Conforme apresentado pelo autor, essas relações invisíveis representam a parte submersa de um *iceberg*, ou seja, a maior parte das relações existentes na organização não pode ser vista, enquanto as relações visíveis e observáveis representam a parte visível do *iceberg*, representando a menor parte das relações.

As principais formas de cultura de qualquer grupo social são representadas por componentes sociais previamente estabelecidos pelo grupo, sendo que novos indivíduos, em geral, são aceitos apenas quando tomam estes costumes como seus. Os principais fatos a serem observados em uma cultura são: artefatos, tecnologia, costumes, linguagem e valores.

Daft (2003, p. 336) cita que “uma das principais funções da cultura é regular as relações entre os membros da organização: como devem interagir, que tratamento devem dar-se, como devem resolver conflitos”. A cultura funciona como meio de direcionar o indivíduo na forma como o grupo e a organização se relacionam entre si e com seu meio, a fim de buscar atingir seus objetivos de forma harmoniosa e coesa, com o grupo do qual o indivíduo faz parte.

## 6 MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho fundamentou-se em pesquisa bibliográfica e, posteriormente, foi aplicado um questionário a funcionários de duas agências de um banco múltiplo, localizadas no interior do Paraná, com o propósito de dimensionar o grau de satisfação dos mesmos em relação às políticas de reconhecimento, valorização e de recursos humanos ofertadas pelo banco.

Através da aplicação do questionário buscou-se quantificar e interpretar as respostas, a fim de dimensionar sua satisfação e a motivação dentro do ambiente de trabalho. O questionário contava com 15 perguntas de múltipla escolha, em que o funcionário relaciona seu grau de percepção em relação à política de endomarketing adotada pela empresa, podendo concordar totalmente, concordar parcialmente, não perceber, discordar parcialmente e discordar totalmente.

O questionário foi apresentado aos funcionários das agências do banco de Boa Esperança e Alto Piquiri, interior do Paraná, sendo que cada agência contava com sete funcionários. Todos foram entrevistados, independentemente dos cargos ocupados na estrutura hierárquica do banco, ou de qualquer outra forma de distinção como tempo de serviço, idade, sexo, escolaridade, entre outras. Os respondentes não sofreram qualquer tipo de pressão ou coação durante

o preenchimento do questionário, devido à não identificação e o caráter sigiloso da pesquisa.

É importante acrescentar que é reconhecido como banco múltiplo todo aquele que opera com duas ou mais carteiras, sendo, necessariamente, uma comercial ou de investimentos. Portanto, um banco múltiplo pode realizar todas as operações realizadas por um banco comercial e por um banco de investimento, desde que possua autorização específica para operar. As demais carteiras que um banco múltiplo pode operar são: de desenvolvimento (para bancos públicos); de crédito imobiliário; de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tendo presentes os objetivos da pesquisa e observados os aspectos que nortearam a condução da abordagem à amostra escolhida, bem como a estruturação cuidadosa do questionário, com a análise das respostas obtidas, apresentam-se os seguintes resultados.

Apesar de não ter havido qualquer distinção entre cargos durante a apresentação da pesquisa, observa-se uma paridade entre as respostas. Poucas foram discordantes das atuais políticas de endomarketing do banco. Mesmo sem qualquer forma de identificação entre o questionário respondido e o funcionário responsável por seu preenchimento, pode ter ocorrido, por parte do funcionário, receio, durante o preenchimento, de expressar sua real opinião.

Apesar de não ter sido apresentado de forma discriminada dentro do questionário, este foi apresentado com o intuito de se analisar a visão do funcionário quanto aos itens endomarketing, motivação, treinamento e cultura organizacional.

Com a apresentação das três primeiras questões teve-se a intenção de dimensionar a percepção em relação à comunicação interna apresentada pelo banco para seus funcionários. Observou-se que acontece de forma clara e objetiva, que transmite as políticas de planejamento estratégico da instituição e a forma como é realizada demonstra a profissionalização e a formação dos funcionários.

Quando indagados sobre a comunicação interna, 100% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que ocorre de forma clara e objetiva. Quanto às duas questões subseqüentes, que tratavam da disseminação do planejamento estratégico e se a comunicação interna demonstra a profissionalização e formação de seus funcionários respectivamente, obtiveram a concordância total ou parcial de 92,86% dos entrevistados. Apenas 7,14% dos entrevistados discordaram parcialmente quanto às formas adotadas pelo banco na condução de divulgação, a seus funcionários, das políticas estratégicas da organização e o

profissionalismo de seus funcionários.

As reuniões informais e formais com superiores hierárquicos, na percepção dos entrevistados, têm se mostrado favoráveis para a disseminação do clima e da cultura organizacional na empresa, pois 100% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente com as formas como se apresentam estas reuniões no banco.

Sobre a política de marketing interno do banco, em relação ao aumento do comprometimento do quadro funcional com as ações adotadas, 78,57% dos entrevistados concordam total ou parcialmente com as ações do banco. Porém, 21,49% dos funcionários responderam que tais ações adotadas pelo banco aparecem como despercebidas, ou seja, não apresentam qualquer forma de aumento no comprometimento do funcionário em relação às atividades desenvolvidas no ambiente de serviço.

Ainda referindo-se ao marketing interno de forma clara, foi abordada a percepção do funcionário em relação a este ser favorável às ações adotadas pelo banco para demonstrar a importância do mesmo para organização. Observa-se a percepção dos funcionários em relação à sua importância para o banco, uma vez que 85,71% concordam total ou parcialmente que o banco demonstra a importância dos funcionários para organização. Apenas 14,29% dos funcionários demonstraram não perceber a importância dada pelo banco para as pessoas que fazem parte da organização.

Quando questionados sobre o reconhecimento e estímulo profissional oferecido pelo banco aos funcionários, obteve-se o maior índice percentual de respostas favoráveis à política adotada pelo banco, pois 92,86% dos funcionários indicaram concordar totalmente com as políticas de reconhecimento e estímulo profissional e apenas 7,14% indicaram não perceber tais ações adotadas pelo banco.

Um questionamento controverso e causador de conflitos entre funcionários e organizações é a questão salarial. Surpreendentemente as respostas apresentadas pelo questionário demonstram a satisfação dos funcionários em relação à questão salarial em 92,86% dos casos, ante 7,14% das respostas afirmarem não reconhecerem a questão salarial apresentada pelo banco em relação ao mercado. Um dos motivos aparentes para o nível de satisfação elevado verificado na pesquisa é a estabilidade no trabalho verificada no banco, pois as contratações se dão por meio de concurso público. Também, a comparação com a realidade do mercado de emprego formal nas localidades pesquisadas, em geral, apresentam salários bem abaixo dos ofertados pelo banco, mesmo sendo estes salários abaixo dos oferecidos nas principais instituições financeiras concorrentes diretas da empresa em questão.

Em relação aos meios de reconhecimento e ascensão profissional no

banco, quando questionados se estes se dão de maneira clara e objetiva, 78,57% dos entrevistados responderam concordar total ou parcialmente com meios adotados e empregados atualmente pela empresa, ante 7,19% dos entrevistados discordarem parcialmente e 14,29% dos entrevistados responderam não perceber as ações adotadas.

Quando questionados se as atividades funcionais desenvolvidas no banco se apresentam de maneira desafiadora e estimulante, obteve-se o menor índice percentual de repostas que concordam total ou parcialmente entre todas as perguntas apresentadas no questionário em anexo. Ainda assim, obteve-se 71,42% de respostas positivas. Os funcionários que discordam parcialmente ou que afirmam não perceber as ações adotadas pelo banco, para tornar o serviço estimulante e desafiador, representam 14,29% em cada caso.

Em relação aos treinamentos oferecidos pelo banco, focados na realidade apresentada nas agências, obteve-se a única discordância total entre todas as questões apresentadas, porém ainda assim a discordância foi de apenas 7,14%. Mesmo com essa discordância, prevaleceu novamente concordância parcial ou total da maioria dos entrevistados, com 85,72%. Outros 7,14% não perceberam este item entre ações de treinamentos do banco.

Quanto à questão relativa à motivação dos funcionários para buscar novos desafios apresentados dentro da carreira como profissional do banco, 92,86%, a grande maioria dos entrevistados, concorda total ou parcialmente e, apenas 7,14% dos entrevistados discordam parcialmente.

Todos os entrevistados (100%) concordaram de forma total ou parcial que o programa de benefícios ofertado pelo banco atende de forma plena a todas as necessidades dos funcionários.

Quando perguntados sobre a realização pessoal no desempenho das atividades sobre suas responsabilidades, 85,72% dos funcionários afirmaram que concordam total ou parcialmente com sua realização pessoal ao desempenharem suas atividades, enquanto 7,14% discordaram parcialmente ou não souberam dimensionar sua realização pessoal no desempenho de suas atividades diárias.

Com relação ao *status* social proporcionado aos seus funcionários, devido à sua atuação profissional no banco, 78,57% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que o desempenho de suas funções no banco proporciona este *status* social e, 21,43% dos entrevistados responderam não perceber tal relação de *status* social.

## 8 CONCLUSÃO

A análise dos dados permitiu elaborar conclusões relacionadas aos itens abordados nesta pesquisa, ou seja, endomarketing, motivação, treinamento e cul-

tura organizacional.

Como já mencionado anteriormente, nenhuma forma de identificação individual ou coação foram apresentadas durante a aplicação do questionário. Porém, com a análise dos resultados obtidos, percebe-se um alto grau de respostas com índices de concordância total ou parcial em relação às necessidades e realidades apresentadas nas agências questionadas.

Os principais pontos latentes observados na realidade interna do banco, que podem ser observados em relação aos resultados apresentados, foram:

A comunicação interna acontece de forma clara e objetiva, os funcionários têm acesso às ações e ao direcionamento dado pelo banco para seu planejamento estratégico. Os acontecimentos internos (em nível regional, estadual e nacional) são informados através da Agência de Notícias Internas, de correios pessoais e de comunicados para administradores e para as dependências.

Com as ações de endomarketing, adotadas pelo banco, os funcionários sentem-se valorizados pela organização e têm um aumento no nível de comprometimento com suas funções.

Os colaboradores mostraram-se motivados pessoal e profissionalmente, tanto pelo trabalho realizado, que se mostra de maneira desafiadora e estimulante, quanto pelos programas de benefícios e *status* social que as suas funções lhes proporcionam.

Os treinamentos desenvolvidos pelo banco têm boa aceitação por parte de seus funcionários, pois verificou-se que são disponibilizados de maneira presencial, semi-presencial e auto-instrucionais, dependendo do nível de aprofundamento e do curso apresentado. O banco oferece ainda bolsas de estudos para graduação e pós-graduação, que variam de 20% a 80% de reembolso.

Sobre cultura organizacional, a cultura interna do banco apresenta-se com algumas peculiaridades que variam de agência para agência, porém as estruturas e níveis de relação apresentam-se de forma parecida, em qualquer parte da organização.

A análise das respostas obtidas também permite destacar pontos negativos relevantes, quais sejam:

A comunicação interna em algumas situações ocorre de maneira vertical no organograma da organização, demorando muito até chegar aos níveis operacionais da empresa.

Sobre o endomarketing, mesmo com o alto nível verificado de comprometimento dos funcionários, têm-se ainda, praticamente, um em cada quatro funcionários que indicou que ações adotadas pelo banco aparecem como despercebidas, ou seja, não apresentam qualquer forma de aumento no comprometimento em relação às atividades desenvolvidas no ambiente de serviço.

Quanto à motivação, observa-se que um alto percentual de funcionários

se apresenta estagnado na carreira há algum tempo, causando desmotivação e descomprometimento destes com suas atividade e responsabilidades. A satisfação demonstrada quanto à questão salarial apresenta-se na realidade das agências de maneira inversa, ou seja, maior descontentamento com salário e benefícios, provocando a migração de funcionários treinados para outras empresas, em geral para órgãos públicos com melhores remunerações e incentivos.

Os treinamentos com enfoques práticos e priorizados pela organização concentram-se em grande parte no nível estratégico e tático, sem serem apresentados ao nível operacional.

A cultura organizacional apresenta visão distorcida dos membros da organização em relação a questões sociais e de *status*, visões estas remanescentes de tempos passados com reconhecimento social e financeiro maiores que os atuais, época em que o padrão social e financeiro dos funcionários era reconhecido e valorizado por toda sociedade. Grande número de indivíduos almejava, como meta pessoal e profissional, ingressar na carreira como bancário, devido ao bom salário e ao *status* que lhe proporcionava perante a sociedade local, ser funcionário deste banco. Hoje, *status* e reconhecimento financeiro deixaram de figurar entre os principais motivos de ingresso de novos funcionários na carreira bancária.

## REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação, cultura e qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1994.

CHASTON, I. **Excelência em marketing**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, R. L. **Organizações teorias e projetos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

WERTHER J. R. W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1983.

#### ANEXO 01: QUESTIONÁRIO

Marque com um “X” na coluna correspondente, a sua resposta acerca das afirmações, conforme a seguinte legenda: **CT** – Concordo Totalmente; **CP** – Concordo Parcialmente; **NP** – Não Percebido; **DP** – Discordo Parcialmente; e, **DT** – Discordo Totalmente.

**1** - A comunicação com o público interno do banco acontece de forma clara e objetiva.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**2** - Através da forma pela qual é feita a comunicação interna, o banco vem conseguindo disseminar seu planejamento estratégico a todos os funcionários.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**3** - Da maneira como é feita a comunicação interna do banco, se percebe uma maior profissionalização e formação de seus funcionários.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**4** - A reunião de funcionários (formal ou informal) com a presença de superiores hierárquicos, tem se mostrado favorável à disseminação do clima e da cultura organizacional.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**5** - A política de marketing interno tem favorecido o aumento do comprometimento do quadro funcional.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**6** - A política de marketing interno do banco tem demonstrado a importância do funcionário para a organização.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**7** - As ações de reconhecimento profissional do banco têm agradado seus funcionários, proporcionando-lhes estímulo profissional.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**8** - Os programas salariais do banco proporcionam satisfação a seus funcionários.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**9** - Os meios de reconhecimento e ascensão profissional no banco se dão de maneira clara e objetiva.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**10** - As atividades funcionais desenvolvidas no banco apresentam-se de maneira desafiadora e estimulante.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**11** - Os treinamentos oferecidos pelo banco apresentam-se de forma condizente com a realidade apresentada nas agências.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**12** - O funcionário sente-se motivado e encorajado a buscar novos desafios apresentados dentro da carreira como profissional do banco.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**13** - O programa de benefícios oferecidos pela empresa atende às necessidades dos funcionários de forma plena.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**14** - O funcionário sente-se realizado desempenhando as atividades diárias sob sua responsabilidade.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )

**15** - A empresa proporciona status social a seus funcionários, condizente com a função desempenhada.

CT ( ) CP ( ) NP ( ) DP ( ) DT ( )