



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**JOSÉ ORLANDO FERREIRA DE MELO**

**ENDOMARKETING: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 0374,  
EM CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**JOSÉ ORLANDO FERREIRA DE MELO**

**ENDOMARKETING: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 0374,  
EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. MSc. Vilza Maria Batista

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M528e Melo, José Orlando Ferreira de

Endomarketing [manuscrito] : estudo na percepção dos colaboradores do Banco Itaú Unibanco, Agência 0374, em Campina Grande – PB. / Jose Orlando Ferreira de Melo. - 2014.

30 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração e Economia".

1. Endomarketing. 2. Liderança. 3. Programa de implantação do endomarketing. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

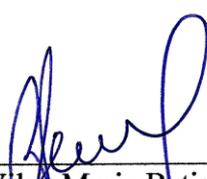
**JOSÉ ORLANDO FERREIRA DE MELO**

10,00  
José Orlando Ferreira de Melo

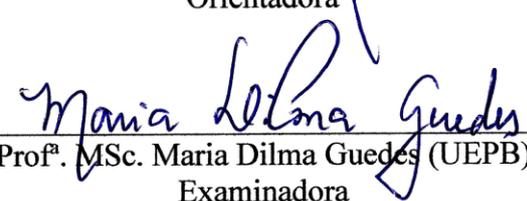
**ENDOMARKETING: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 0374, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Aprovado em 07/03/2014

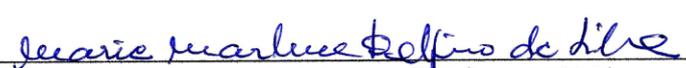
**COMISSÃO EXAMINADORA**



Profª. MSc. Vilza Maria Batista (UEPB)  
Orientadora



Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
Examinadora



Profª. Esp. Maria Marluce Delfino (UEPB)  
Examinadora

CAMPINA GRANDE - PB

## ENDOMARKETING: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO BANCO ITAÚ UNIBANCO, AGÊNCIA 0374, EM CAMPINA GRANDE – PB.

MELO, José Orlando Ferreira de<sup>1</sup>  
BATISTA, Vilza Maria<sup>2</sup>

### RESUMO

O Endomarketing consiste em ações do marketing voltadas para dentro, que integram a organização como um todo, de maneira a comprometer os clientes internos e os departamentos dos quais fazem parte. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo primordial identificar o nível de satisfação dos colaboradores, no que concerne as dimensões do endomarketing, na Agência 0374, do Itaú Unibanco, em Campina Grande – PB. O modelo metodológico utilizado foi um estudo de caso, seguido de pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica, de campo, estudo de caso; e ainda, quantitativa e qualitativa, envolvendo 30 colaboradores. O instrumento adotado foi um questionário composto de 22 questões, sendo 05 objetivas, relacionadas ao perfil socioeconômico do colaborador; 16 objetivas relacionadas às dimensões formadoras do endomarketing e 01 subjetiva para sugestões. Utilizou-se a Escala Likert, que admitiu respostas de 01 a 05 pontos, com opções desde discordo totalmente até concordo totalmente. Os resultados indicaram que das nove dimensões formadoras do endomarketing, em oito, agrupando-se concordo totalmente e concordo, a maioria foi de concordância; havendo apenas uma, avaliação dos setores, que houve maioria de discordância. Logo, segundo a percepção dos pesquisados, a organização vem investindo nas dimensões formadoras do endomarketing, entretanto, deverá continuar investindo para que cada vez mais aumente o nível de satisfação de seus colaboradores, o que provavelmente irá melhorar a satisfação dos clientes externos.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Liderança. Programa de Implantação do Endomarketing.

### ABSTRACT

The Endomarketing consists of marketing actions facing inwards, forming part of the organization as a whole, so as to compromise the internal customers and departments to which they belong. In this context, this work had as main objective to identify the level of satisfaction of employees regarding the dimensions of internal marketing, the Agency 0374, Itaú Unibanco, in Campina Grande - PB. The methodological model used was a case study followed a descriptive, exploratory, literature, field, case study, and further, quantitative and qualitative, involving 30 employees. The instrument used was a questionnaire consisting of 22 questions, with 05 objective, related to the socioeconomic profile of the employee; 16 objectives related to educational dimensions of internal marketing and subjective to 01 suggestions. We used the Likert Scale, which admitted responses 01-05 points, with options from strongly disagree to strongly agree. The results indicated that the nine dimensions forming endomarketing in eight, ganging up strongly agree and agree, the majority was of agreement, with only one of the sectors reviewed, there was most disagreement. Therefore, according to the perception of respondents, the organization has invested in educational dimensions of internal marketing, however, will continue investing to increasingly increase the level of satisfaction of its employees, which will likely improve external customer satisfaction.

**Keywords:** Endomarketing. Leadership. Program Deployment Endomarketing.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: j.orlandomelo@hotmail.com

<sup>2</sup> Profa. Orientadora. Mestre em Administração pela UFRN. E-mail: vilzamb@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O processo da globalização vem provocando mudanças em toda a sociedade, destacando-se a economia, tecnologia, novos hábitos de consumo e transformações comportamentais; levando às empresas a enfrentarem desafios para sobreviverem no mercado tão competitivo, onde os consumidores estão cada vez mais exigentes e os colaboradores necessitam estar motivados, qualificados e aptos para agregar valor na prestação de serviços, além de buscarem alternativas voltadas para o alcance de seus próprios objetivos.

Neste sentido, as organizações estão se conscientizando e compreendendo que o sucesso organizacional, também depende do alcance da satisfação das necessidades de seus colaboradores, visto que, constituem-se no grande diferencial competitivo das organizações, uma vez satisfeitos e motivados no ambiente de trabalho, poderão integrar-se e comprometer-se com os objetivos organizacionais.

Assim, para satisfazer o colaborador faz-se necessário que a organização trace um conjunto de estratégias que estejam voltadas para dentro da empresa, implementando ações que valorizem o colaborador interno, visando o bem estar, integração e comprometimento com os objetivos organizacionais, ou seja, praticando o marketing interno ou endomarketing

Desta forma, Bekin (2004, p. 47), define o endomarketing como “Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas [...] observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Destarte, o endomarketing surge como uma ferramenta estratégica, que proporciona diferencial competitivo à organização, através da satisfação de seus colaboradores, transformando às ações e estratégias de marketing para o público interno, dentro de um contexto que envolva a valorização, satisfação, motivação, fortalecimento da comunicação, comprometimento e integração dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais.

Face ao exposto, questiona-se: qual o nível de satisfação dos colaboradores no que concerne às dimensões formadoras do endomarketing, na Agência 0374, do Itaú Unibanco, em Campina Grande – PB?

Assim, este trabalho tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores, no que concerne as dimensões do endomarketing, na Agência 0374, do Itaú Unibanco, em Campina Grande – PB.

Outrossim, considerando que o endomarketing é uma ferramenta gerencial que integra os recursos humanos da organização, aprimorando o nível dos serviços prestados, fortalecendo e integrando a noção de fornecedor interno, visando melhorias na qualidade dos produtos, no atendimento e na produtividade pessoal. Ressalta-se que, se não dispor de pessoal motivado e habilitado, a possibilidade de realizar um serviço de qualidade é seriamente debilitada. Diante do exposto, ressalta-se a importância do tema.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: Resumo, Introdução, Revisão da Literatura, Aspectos Metodológicos, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 ENDOMARKETING: IMPORTÂNCIA E FUNDAMENTOS**

Para melhorar o seu desempenho as empresas buscam o envolvimento de todos que fazem parte da organização, criando assim, uma cultura participativa. As estratégias utilizadas por muitos administradores e que vem ganhando importância e força nos últimos anos é a aplicação das ferramentas do marketing junto ao público interno da empresa, responsáveis, direto ou indiretamente pelo sucesso da empresa com a satisfação dos clientes externos.

Essa estratégia é denominada por vários autores como: *in* marketing, marketing interno ou endomarketing. Esta última foi utilizada pela primeira vez em 1975, por Saul Faingaus Bekin, quando gerente de produtos da Johnson & Johnson. Posteriormente, em 1995, na condição de consultor empresarial e professor de marketing, registrou no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), tornando-se, “[...] muito mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças [...]” (BEKIN, 1995, p. 2-3). A palavra endomarketing define melhor a estratégia, onde o prefixo “endo” significa “em, para dentro de, dentro de” exprime assim movimento para dentro, posição interior. Assim, o endomarketing consiste em ações voltadas para o público interno da empresa.

De acordo com França (2011, p. 150), “Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz o uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing”. Uma vez que envolve os processos de motivação, satisfação das necessidades e comunicação para um bom relacionamento e harmonia entre os

departamentos gerando informação entre equipes da empresa. Portanto, faz-se necessário que os processos do endomarketing tenham a integração de duas grandes áreas, marketing e recursos humanos, para o alcance de seus objetivos.

O marketing cuida dos desejos e satisfação dos clientes externos, através de estratégias e processos com o intuito de manter um bom relacionamento e fidelização dos clientes, já o endomarketing utiliza esses mesmos processos e técnicas para identificação de desejos e necessidades dos clientes internos com o objetivo de satisfação e motivação dos colaboradores, gerando o envolvimento desses no alcance dos objetivos da empresa.

O endomarketing é um processo de fundamental importância para o bom desenvolvimento da empresa, pois melhora o desempenho, a comunicação, satisfação interna, o envolvimento e a responsabilidade dos colaboradores com objetivos organizacionais.

Dessa maneira o endomarketing utiliza as ferramentas do marketing para encantar e satisfazer os clientes internos – colaboradores – fazendo-os os principais conhecedores e apaixonados pela empresa, e assim transmitir essa satisfação e paixão para os clientes externos.

Segundo Brum (2003), o endomarketing pode-se chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer com os seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Deste modo o endomarketing estabelece uma responsabilidade da empresa em instituir um relacionamento de confiança, união, ética e respeito entre os clientes internos da organização, valorizando não apenas os colaboradores mais também a vida em geral, com responsabilidade na saúde, segurança, qualidade do meio ambiente dentro e fora da organização, criando uma cultura não apenas organizacional, mas também uma cultura de vida para clientes internos da empresa.

Ainda, segundo Brum (2005, p. 35) “O endomarketing nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e a conviver com esses conceitos tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões”.

De acordo com Santos Júnior (2012), Endomarketing a estratégia de comunicar e criar relacionamentos com o público interno, compartilhando objetivos, harmonizando e fortalecendo essas ligações.

Assim, endomarketing é mais que um processo é um modelo de gestão onde reúne duas áreas – Recursos Humanos e Marketing – em ingredientes perfeitos para a integração de departamentos e níveis da empresa com o intuito de capacitar de maneira a desenvolver

habilidades e técnicas fundamentais para o crescimento e desenvolvimento dos clientes internos na empresa, motivar por meio de atitudes e recompensas, informar compartilhando as decisões da empresa e desenvolver a satisfação de todos os clientes internos.

O endomarketing é trabalhado internamente nas organizações e tem ligação direta e indiretamente com os recursos humanos, onde busca criar valores e procedimentos nos quais os colaboradores tenham seus objetivos alcançados dentro do seu ambiente de trabalho e conseqüentemente melhorando seu desempenho, eficiência e motivação para o processo produtivo e de serviço ao cliente através das ferramentas do marketing implantado internamente.

Conforme França (2011, p. 156), “o endomarketing propõe e dissemina uma série de valores, entre eles a eficácia, eficiência, qualidade, competitividade, comprometimento, abertura, cooperação, democracia, respeito, reconhecimento, harmonia e criatividade”.

A organização tem o desafio de integrar o endomarketing em todos os seus setores para a criação de valores e objetivos da empresa tal como: transparência, empatia, responsabilidade, cooperação entre outros, dessa forma serão desenvolvidos recursos necessários para que os colaboradores possam crescer e se desenvolver dentro da organização.

O endomarketing vem sendo implantado em várias empresas que querem ter um ótimo desenvolvimento e crescimento junto aos seus colaboradores e clientes, e com a globalização as empresas que desejam atuar no mercado competitivo tem que se adequar ao novo modelo de gestão que é a valorização dos profissionais para obter melhores resultados e relacionamentos confiáveis e duradouros.

As estratégias de endomarketing voltadas para o público interno das empresas, desenvolvem um bom relacionamento, comunicação e envolvimento dos colaboradores no processo do alcance dos objetivos organizacionais, através de motivação, satisfação, informação e valorização dos clientes internos pela empresa em que trabalha, desenvolvendo nestes a paixão pelo que faz na empresa. A estratégia de endomarketing deve atingir todos os níveis, desde a alta administração até a linha de produção, em todos os setores que formam a organização, é importante que os administradores da empresa estejam dispostos a criar um ambiente adequado para que o endomarketing seja um processo contínuo dentro da organização, dessa forma a estratégia faz parte da missão e valores da empresa para garantir um bom funcionamento.

O objetivo do endomarketing é que a empresa volte seus processos para dentro, para posteriormente atingir o mercado externo, pois o sucesso vem de dentro para fora. Segundo

Bekin (1995, p. 34), “o objetivo do endomarketing é fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa”.

Dessa forma faz parte do objetivo do endomarketing a criação de uma cultura de valores, voltada para a valorização do colaborador, onde a informação seja de acesso a todos os departamentos formando uma sinergia onde a soma das partes é maior que um todo, para que trabalhem sabendo a importância do seu trabalho para o sucesso organizacional, de forma que todos conheçam os processos desenvolvidos na empresa e que reconheçam que os departamentos dependem uns dos outros para que sejam cada vez mais eficientes, e que todos são importantes para a satisfação dos clientes externos, sendo estes envolvidos e informados de todas as decisões organizacionais, e assim formando uma harmonia entre os colaboradores e departamentos em seus diversos níveis.

Ainda, segundo Bekin (2004, p. 47), objetivo do endomarketing é:

facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

Verifica-se, portanto, que o autor vai mais além, quando envolve aspectos, como: trocas, lealdade, relacionamento, harmonia e fortalecimento das relações.

Outro componente do objetivo do endomarketing é a comunicação, pois só se aprende a gostar daquilo que se conhece, então quando a empresa compartilha as decisões, seus objetivos, enfim tudo que acontece na empresa com os colaboradores ela valorizando-os, despertando a importância desses para ela, pois está buscando neles o interesse pelos acontecimentos da empresa. Neste mesmo contexto Brum (2005, p. 31) ressalta “comunicar primeiro para dentro, a empresa estaria garantindo a satisfação dos seus empregados e fazendo-os sentirem-se parte do processo”.

De acordo com Ponce (1998 *apud* FRANÇA, 2011, p. 151) para a desenvolvimento do endomarketing é preciso que seja desenvolvido dentro de um plano o qual é seguido os seguintes objetivos:

- Estimular a participação de todos os elementos da organização;
- Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;
- Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;
- Assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação;
- Criar e promover ideias, projetos e valores úteis à empresa;
- Vencer resistências internas a mudanças;

- Resolver problemas de baixa moral no grupo;
- Introduzir novos produtos, atividades e campanhas de marketing aos empregados;
- Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;
- Treinar todos quanto à **comunicação** e habilidades de interação.

## 2.2 LIDERANÇA E ENDOMARKETING

Para que se possa caminhar dentro do padrão de planejamento da empresa é necessário que haja um guia que conheça o caminho e onde a empresa deseja chegar, por isso têm-se líderes, nomeados por alguns autores de *coaching*. O líder é o elo entre a administração da empresa e os clientes internos da organização, assim muitas empresas escolhem seus gerentes e supervisores para liderar suas equipes, a importância do líder atualmente vai muito mais além de guiar os processos, eles são responsáveis pelo sucesso da equipe, é ele quem motiva, influencia, informa, a acima de tudo quem apoia a equipe, passando para seus liderados a ética e confiança. Para Faria (2011), liderar é obter e manter empregados que ajam e trabalhem como proprietários.

Para o sucesso do endomarketing é essencial que os líderes conheçam os processos e participem ativamente da realização destes, com carisma e capacidade de se automotivar. Neste contexto, Marins Filho (2012) defende que o Gerente que não consegue se automotivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros, ou seja, que tenham a confiança e motivação que possa liderar através do exemplo e da dedicação e não pela ordem e poder, assim o ambiente de trabalho se torna agradável e produtivo, pois quando se tem um bom líder, tem-se uma boa equipe e conseqüentemente bons resultados.

Segundo Gary Hamel (apud BRUM, 2005, p. 40),

A forma como somos percebidos e valorizados como seres humanos está se tornando um aspecto cada vez mais importante na nova economia. Nos negócios, não é importante o que as pessoas pensam de seus líderes, mas como se sentem a respeito deles.

Um ambiente onde as pessoas são bem recebidas e valorizadas cria-se um sentimento de importância nas pessoas para o ambiente, onde atualmente com um mercado competitivo e acelerado deixa a desejar um grau de importância ao principal bem da empresa que são seus clientes internos.

Trata-se de um esforço diário. Os líderes precisam se preparar para o exercício da liderança todos os dias, além de decidir sobre a melhor maneira de gerenciar seu tempo e seus esforços, de forma a focar nos objetivos e serem atingidos (BRUM, 2005, p. 91).

Sabendo-se que existem pessoas que já nascem com o dom da liderança, mas não é nada a qual não se possa aprender, pois a liderança é desenvolvida no dia a dia das pessoas, onde ter empatia, ser gentil e servidor são tarefas que se aprende ao longo da vida, são essas pequenas atitudes que fazem grande diferença na vida das pessoas as quais são seguidoras e estão presentes da vida do líder, ou seja, os clientes internos, e que são fundamentais para o desenvolvimento de bons líderes, de modo que a empresa tem o principal papel de criar esse ambiente que através do endomarketing.

Assim, compete à empresa, desenvolve valores, missão e cultura que possibilite um ambiente harmonioso, mas não basta apenas o ambiente é preciso que os líderes sejam capacitados, que conheçam seus pontos fortes e fracos e tentem melhorar. Sejam capazes de reconhecer erros e concertar, saibam ouvir, que não é uma tarefa fácil precisa de empenho e treinamento constante, e isso tudo a administração da empresa é a principal responsável em estimular esses comportamentos dos líderes, para estes poderem proceder com sua equipe.

Os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação. No entanto, não fazem apenas isso. A variedade dos tipos liderança torna difícil estabelecer com precisão o que faz um líder. Cada autor tem sua versão (LACOMBE, 2005, p. 204).

É fundamental que o líder compreenda a informação e entenda que a equipe precisa estar informada sobre todos os acontecimentos da empresa, para que possa desenvolver o seu trabalho com atenção e determinação, é preciso conhecer a equipe sua cultura, manter uma relação de amizade, dentro do limite de trabalho, para que a comunicação entre o líder e a equipe seja compreendida por ambos, de forma que a equipe se sinta situada dentro dos processos da empresa, pois o líder é a imagem da empresa para os clientes internos porque ele é o canal de comunicação mais próximo entre alta administração e os clientes internos, assim é necessário que o líder seja honesto em sua relação com a equipe, passando confiança para que os clientes internos e sejam favoráveis a um ambiente de inovação, liderando por comportamento e por conhecimento, desenvolvendo a capacidade de alcançar os objetivos dando bons resultados para transbordar para os seus seguidores a capacidade de aprender cada vez mais, e assim todo esse relacionamento de líder será refletido na imagem da empresa.

De acordo com Ortiz (2012) o objetivo do *Coaching* é capacitar o profissional para gerenciar o seu próprio desempenho, isto é, persistir em metas viáveis, manter a autocrítica realista, utilizar o *feedback* e saber redirecionar as ações quando deparar-se com imprevistos, que são possíveis de acontecer em qualquer empresa.

Saber lidar com imprevistos e ter capacidade de lidar com conflitos e situações inesperadas fazem parte do dia-a-dia do líder transformando dados e informações geradas pela equipe e por comportamento de clientes em *feedback*, para melhorar o desempenho.

### 2.3 PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Para que o endomarketing seja implantado de acordo com a cultura da organização é indispensável que a empresa tenha o apoio e aceitação de todas as pessoas e departamento e principalmente dos administradores e líderes da empresa, integrado todos os setores, para que o programa de endomarketing tenha sucesso.

Conforme Bekin (1995, p. 43), “Os instrumentos adequados para um verdadeiro programa de endomarketing incluem o artesanal já existente do marketing. Este conjunto de instrumentos pode ser dividido em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação” (ver Figura 1).

**Figura 1** – Programa de implantação do endomarketing



**Fonte:** Bekin (1995, p. 47).

Para maior conhecimento é válido tecer alguns comentários sobre a Figura 1, destacando as dimensões formadoras do Endomarketing, segundo o autor acima citado.

#### 2.3.1 Dimensões Formadoras do Endomarketing

Conforme Bekin (1995), as dimensões ou variáveis formadoras do Endomarketing, encontram-se expostas no diagnóstico A e B, a seguir:

## ✓ **Diagnóstico A**

### - **Avaliação do desempenho global**

Permite Conhecer o interior da empresa, seus setores e a relação entre eles, de tal modo que a empresa possa ter informação adequada para implantar métodos que possa aperfeiçoar essa relação, mostrando o grau de importância do trabalho e da dependência de cada uma delas para o bom desempenho da empresa como o todo, gerando motivação e sinergia, permitindo o alcance de resultados juntos, com uma melhor relação dentro e conseqüentemente fora da empresa, com seus clientes.

O marketing tem a técnica de constituir mercados homogêneos, para facilitar a comunicação entre a mensagem do marketing e clientes específicos, o endomarketing aplica a técnica de formar esses mercados com seus colaboradores, pois é necessário que a empresa faça uma avaliação da segmentação dos colaboradores, que permita agrupar cultura, conhecimento, entre outras características que facilitem a comunicação do marketing com colaboradores. Para Bekin (1995, p. 83), “os critérios para definir segmento incluem dados como idade, religião, origem urbana ou rural, renda familiar, nível de escolaridade e expectativas profissionais”. O qual permite a empresa a avaliar o perfil de seus colaboradores e qual os canais adequados de comunicação que a empresa deve aplicar para uma melhor comunicação onde gere a confiança e transparência na empresa.

### - **Avaliação dos Setores**

Permite que a empresa conheça os pontos positivos e negativos, no âmbito interno, possibilitando assim que identifique necessidades e possa trabalhar o endomarketing em pontos estratégicos atingindo-os para obter os melhores resultados possíveis.

A importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto a avaliação do ambiente externo. [...] Guardada as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao mercado externo (BEKIN, 1995, p. 35).

Possibilita que a empresa conheça seus potencial e suas necessidades, e desenvolva um endomarketing voltado para sua real necessidade, atingindo assim os pontos chaves, conquistando e encantando o ambiente interno, e dessa forma conquistar o mercado externo.

### - **Nível de Integração entre Setores**

A integração comporta a criação de um ambiente cooperativo por meio do envolvimento participativo e a troca de informações entre todos os colaboradores em seus diversos setores, uma vez que a empresa tem o objetivo em seu processo de endomarketing de

esclarecer a importância do trabalho e da cooperação entre as equipes, como também o porquê da importância do desenvolvimento dessa integração para a empresa e os clientes internos e externos, para que estes alcancem os resultados esperados.

Segundo Luz (2003, p. 43), a “integração entre os departamentos da empresa: avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa”.

A integração permite que a empresa crie as condições necessárias para que aconteça de maneira saudável onde seja parte do cotidiano da empresa, ou seja, que a integração esteja dentro da cultura e valorização da empresa, assim conseguirá reter clientes internos e conseqüentemente os clientes externos também.

#### **- Relação com os Clientes**

A relação com o cliente é o ponto a ser trabalhado em todo o processo do endomarketing e principalmente com aqueles que estão na linha de frente da empresa, pois são quem representam a organização, e quem tem a possibilidade de conhecer os clientes obtendo *feedback*, dessa maneira os demais gerentes e administradores da empresa tem uma pequena relação e as vezes até nenhuma relação com seus clientes externos, o qual é o motivo da existência da empresa, então é de fundamental importância que a empresa institua uma relação entre os superiores e seus subordinados, de forma a diminuir a distancia das relações existentes, passando confiança, responsabilidade e as informações para sucesso da empresa para todos que compõem a organização, assim os colaboradores desenvolveram o entusiasmo de participar e de passar essa boa relação para o cliente externo.

Conforme Bekin (1995, p. 37), “Em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes. Assim a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa”.

Então a importância de um bom relacionamento com clientes internos tornam um potencial de passar a satisfação dessa relação em um ótimo atendimento ao cliente externo, onde o processo do endomarketing seja implantando de maneira adequada e em constante melhoria, uma vez implantado e arraigado, esse processo tem o poder de expandir essa motivação da boa relação para todos os lados, seja em melhor relação e comprometimento com fornecedores e principalmente com consumidores com todo ânimo no serviço personalizando o atendimento de forma a buscar melhoria e comprometimento contínuo na relação com todos os clientes externos, desde a pré-venda, despertando a emoção da venda,

facilitando seus processos para a conclusão da venda e na estratégia de retenção, já que é a linha de frente que tem o poder de conhecer melhor as necessidades de cada cliente.

✓ **Diagnóstico B**

- **Potencial dos Funcionários**

Esta avaliação permite informar o grau de motivação dos colaboradores em relação à empresa, e se esta atende as expectativas de seus colaboradores através dos processos de integração e motivação, de forma a conhecer o que os colaboradores necessitam para contribuir com o crescimento e, por conseguinte alcançar seus planos de carreira dentro da organização, assim terá dados e informações para adotar métodos corretos para a capacitação e valorização de seus colaboradores através de processos do endomarketing.

- **Imagem da Empresa**

A imagem da empresa é o que ela apresenta e oferece para os seus *stakeholders*, sendo assim são utilizadas técnicas de marketing que atendam a cada nível de visão presentes nos interesses, seja de forma direta ou indireta, deverá apresentar-se de maneira a fixar a mente de todos em sua volta às ações que prove em seus produtos e/ou serviços com o intuito de promover comunicação e conhecimento de todos. A imagem é intangível e requer muita cautela e cuidado em todos os processos, onde seus colaboradores a representam. Dessa forma, são eles os *stakeholders* que devem ser atingidos, nesse primeiro procedimento de apresentação, pois eles agregam valor a todos os processos existentes. Logo, são eles que deverão sentir orgulho de participar da organização.

De acordo com Cano (2007), a imagem da empresa para **os colaboradores**: plano de carreira, remuneração, benefícios, gerência, ambiente de trabalho, participação dentro dos processos, ferramentas de trabalho, instalações, colaboradores e posição perante a mídia e ao mercado.

Dessa maneira a imagem da empresa é trabalhada em diversos procedimentos que englobam os colaboradores, atingindo as suas necessidades em todos os níveis, endomarketing em seus processos trabalha a imagem fazendo com que a empresa coloque-se no lugar de seus clientes internos para perceber qual a sua visão diante da organização, a qual participa e transformando o valor dos colaboradores em o mesmo grau de importância do valor de seus clientes externos.

De acordo com Bekin (1995, p. 35), em outras palavras, pode-se também dizer que “o objetivo do endomarketing é fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa”. Quando a

empresa age com o esse intuito, de melhorar sua imagem frente aos seus clientes internos, automaticamente está passando a mesma imagem também aos clientes externos.

#### - **Nível de Motivação**

Motivação que dizer “movimento para a ação”. [...] A motivação também pode ser definida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (BRUM, 2005, p. 54).

Dessa maneira a motivação é o processo pelo qual direciona as pessoas para a ação, com o objetivo de atingir metas. Essa motivação é algo que se desenvolve no interior das pessoas através de influências externas. Assim, quanto mais a empresa influenciar o ambiente, mais despertará intensidade da motivação nas pessoas.

#### - **Expectativas e Aspirações**

São as expectativas básicas de todos, a exemplo de: reconhecimento como pessoa e por atividades desenvolvidas e a remuneração, ou seja, são as trocas pelo serviço prestado, esforço e a dedicação feita pelo colaborador e a empresa que recebe.

Conforme Bekin (1995, p. 62), [...] expectativas dos funcionários compreendem três pontos essenciais: 1) Reconhecimento pelo trabalho que fazem; 2) Ter sua importância como indivíduo reconhecido dentro da empresa; 3) Uma remuneração adequada.

#### - **Programas de Treinamento**

O treinamento é um desenvolvimento e educação, para que todos possam aprimorar técnicas, melhorando seu potencial de trabalho e conhecimento.

O treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só de uma determinada técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano (BEKIN, 1995, p. 55).

Dessa forma o endomarketing utiliza seus processos para introduzir a cultura e os valores organizacionais através de treinamentos que desenvolve seus colaboradores de maneira a melhorar e aperfeiçoar métodos e habilidades voltados para clientes externos por meio de conhecimento, que enriquece a comunicação trazendo melhores resultados.

#### - **Espírito de Equipe**

O espírito de equipe envolve o respeito às diferenças existentes entre as demais pessoas as quais possuem habilidades distintas, onde todos precisam uns dos outros para

desenvolver o seu trabalho, a empresa motiva este espírito de equipe para formar uma sinergia capaz de alcançar resultados que levam ao mesmo objetivo da empresa.

Neste contexto, Heverton (2012) defende que: uma equipe é formada por um conjunto de pessoas que, trabalham em prol do mesmo objetivo, usando os seus diversos conhecimentos e competências como um todo.

Em termos diretos, o ambiente de integração ideal quer dizer pessoas informadas sobre a empresa onde trabalham voltadas para o trabalho de equipe baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial do indivíduo, do funcionário (BEKIN, 1995, p. 77).

Sendo assim, o endomarketing estimula o espírito de equipe para desenvolver a comunicação e a informação levando todos a cooperarem, sabendo que a cada tarefa mesmo distinta tem uma importante função para o sucesso da empresa e para a satisfação dos clientes externos.

#### **- Conhecimento dos Objetivos da Empresa**

A informação sobre o conhecimento dos objetivos da empresa induz a um senso de responsabilidade onde todos têm a responsabilidade de guiar a empresa ao mesmo caminho, e essa informação desperta confiança entre administradores, gerentes e colaboradores, pois todos sabem onde a empresa deseja chegar através de metas estabelecidas, assim podem ajudar de forma mais participativa ao alcance desse objetivo.

De acordo com Bekin (1995, p. 35) “[...] significa ver e tratar os funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível”. Desse modo a implantação do endomarketing tem o objetivo de tornar conhecidos os objetivos da empresa para todos de maneira a tratar os colaboradores como clientes externos, de forma a ter uma atividade transparente e confiante, com informações que levem todos a conhecer a empresa, o que ela representa e o que deseja atingir, assim os colaboradores farão o melhor possível para atender da melhor maneira possível os clientes externos da mesma maneira que os próprios estão sendo tratados, com respeito, transparência e confiança.

É necessário que seja feita uma análise do ambiente interno da empresa para que o programa seja feito de maneira adequada e de acordo com a cultura da empresa, assim ajustando a sua realidade de maneira a garantir o seu sucesso.

Segundo Ponce (apud FRANÇA, 2011), para o sucesso da implantação do endomarketing, alguns pré-requisitos são necessários, quais sejam:

- Deve ser tratado como parte integrante da estratégia global da empresa;

- Não deve ser contrariado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio do gerenciamento;
- Necessita do total apoio da alta administração;
- Precisa envolver todas as categorias de empregados – começando com a alta administração, seguindo com a média gerência, alcançando o pessoal de contato com os clientes e terminando com o pessoal de apoio –, haja vista que todos influenciam, direta ou indiretamente, o serviço recebido pelo cliente.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório “que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2001, p. 65). Aplicou-se, também, a pesquisa **descritiva** por “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2011, p. 47). **Pesquisa de campo**, considerando que foi “[...] realizada no local onde ocorreu ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (idem, p. 47-48) e **Pesquisa bibliográfica** por se tratar de um “estudo sistematizado desenvolvendo com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (idem, p. 48). Caracteriza-se ainda, como **estudo de caso**, haja vista que, “deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p. 61). Ressalta-se que foi trabalhada apenas uma organização, no caso, o Banco Itaú Unibanco.

Foram utilizadas ainda, pesquisas quantitativa e qualitativa, entendidas como sendo:

- **Quantitativa** “A pesquisa quantitativa buscará uma análise quantitativa das relações de consumo, respondendo a questão ‘Quanto?’ para cada objetivo de projeto de pesquisa” (SAMARA e BARROS, 2002, p. 30).
- **Qualitativa** “Preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as práticas” [...] (GONSALVES, 2001, p. 68).

Em relação ao desenvolvimento da pesquisa, foi adaptado o modelo de Bekin (1995, p. 44). O modelo aborda um total de nove dimensões formadoras do endomarketing, sendo três voltadas para o ambiente interno (Avaliação do desempenho global; integração dos

setores e relação com os consumidores) e seis para o potencial dos funcionários (Imagem da empresa, nível de motivação, expectativas e aspirações, programa de treinamento, espírito de equipe, e conhecimentos dos objetivos), conforme Quadro 1, exposto a seguir:

**Quadro 1** – Variáveis da pesquisa

VARIÁVEL	DIMENSÃO	QUESTÕES
V1	Avaliação dos setores	Q1
V2	Nível de Integração dos setores	Q2/Q3
V3	Relação com os clientes	Q4/Q5
V4	Imagem da empresa	Q6/Q7
V5	Nível de motivação	Q8/Q9/Q10
V6	Expectativas e aspirações	Q11
V7	Programa de treinamento	Q12
V8	Espírito de equipe	Q13/Q14
V9	Conhecimento dos objetivos da empresa	Q15/Q16

**Fonte:** Adaptado de Bekin (1995)

Para mensurar os resultados, utilizou-se a escala Likert, que na visão de Mattar (2001, p. 95), “[...] compreende a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, pela identificação e ordenação das categorias através de expressões verbais.” A escala dispõe de 5 categorias, a saber: Concordo Totalmente; Concordo; Nem Concordo e Nem Discordo; Discordo; e Discordo Totalmente.

Considerando que a Agência pesquisada dispõe de apenas 30 colaboradores, a pesquisa foi realizada com todo o universo.

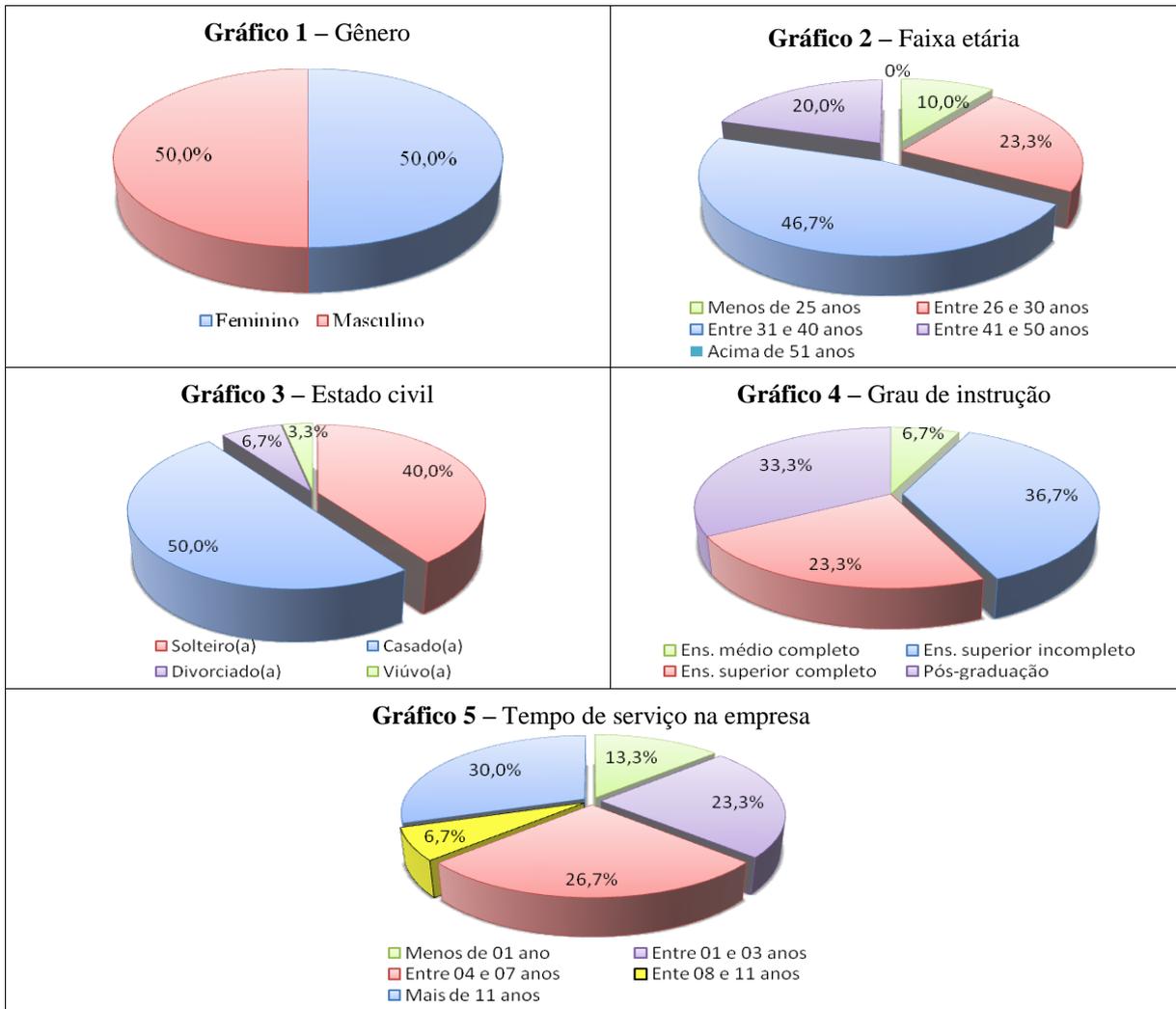
O instrumento utilizado para a aplicação da pesquisa foi um questionário, dividido em duas partes. A primeira parte – perfil socioeconômico, contendo 06 (seis) questões fechadas. Já a segunda parte – Questionário sobre Endomarketing, continha 16 (dezesseis) questões fechadas e 01 (uma) aberta. A distribuição e aplicação do questionário foram realizadas pelo próprio pesquisador, na Agência 0374, do Itaú Unibanco, Campina Grande – PB.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados de acordo com as dimensões formadoras do Endomarketing escolhidas para este estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 PARTE 1 – PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS PESQUISADOS**

Para identificar o perfil dos colaboradores, foram consideradas as variáveis: gênero; faixa etária; estado civil; grau de instrução; e tempo de serviço na empresa (Gráficos 1 a 5):



Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

No Gráfico 1 vê-se que dos 100% dos colaboradores pesquisados, metade ou 50,0% afirmou respectivamente ser do gênero masculino e feminino. Logo, percebe-se que o Banco Itaú Unibanco não tem pretensão por gênero.

O Gráfico 2 indica que dos 100% colaboradores pesquisados, um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria, 46,7% afirmou encontrar-se na faixa etária entre 31 e 40 anos; 23,3% afirmaram que se encontram entre 26 e 30 anos; 10% disseram menos de 25; 20% optaram por informar entre 41 e 50 anos; não existe colaboradores acima de 51 anos, Logo os colaboradores do Banco Itaú Unibanco são relativamente jovens, pois a maioria, 66,7% encontra-se na faixa etária entre 31 e 50 anos.

No Gráfico 3 observa-se o estado civil, onde dos 100% entrevistados, metade, 50% é de casados; seguido por 40% de solteiros; 6,7% de divorciados; e apenas 01 ou 3,3% afirmou ser viúvo. Percebe-se que um percentual elevado, mas que não chegou a ser maioria informou ser composto por casados.

O Gráfico 4 mostra que dos 100% dos colaboradores, um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria, 36,7% informou ter o superior completo; seguido por 33,3% que indicaram pós-graduação; 23,3% responderam superior incompleto; e apenas 6,7% afirmaram ensino médio completo. Assim, nota-se que o grau de instrução dos entrevistados é satisfatório para as funções que desempenham.

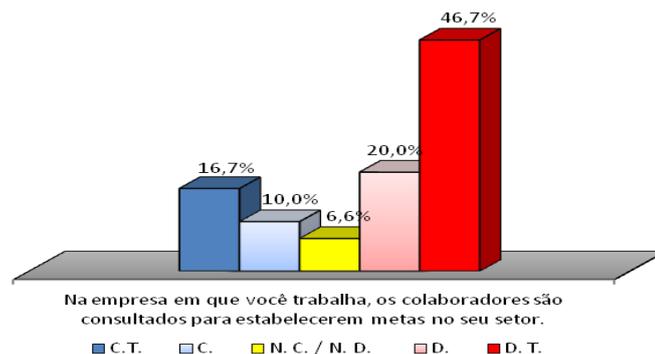
Quanto ao Gráfico 5, que diz respeito ao tempo de serviço, vê-se que dos 100% pesquisados, um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria, 30% afirmou que já se encontra na empresa há mais de 11 anos; 26,7% encontra-se na empresa entre 4 e 7 anos; 23,3% informaram entre 1 e 3 anos; 13,3% disseram ter menos de 1 ano e apenas 6,7% afirmam ter entre 8 e 11 anos. Logo, a maioria, 63,4% encontra-se na empresa há mais de 4 anos. Diante dos resultados, nota-se que há certa estabilidade no emprego.

## 4.2 PARTE 2 – MARKETING INTERNO (ENDOMARKETING)

### 4.2.1 Avaliação de Setores

O Gráfico 6, trata da avaliação dos setores, mostra que 16,7% afirmaram concordo totalmente; 10% disseram concordo; 6,6% mantiveram-se na neutralidade; 20% optaram por dizer discordo e um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria 46,7% informou discordo totalmente. Logo, somando-se discordo (20%) com discordo totalmente (46,7%), obtêm-se uma maioria de discordância (66,7%). Assim, a empresa deverá adotar estratégias onde os colaboradores possam ser consultados quanto às metas a serem determinadas. Neste contexto, Möller (2002, p. 133) diz que ao se avaliar as metas departamentais, deverá ser levadas em consideração perguntas como: As metas departamentais são claras? Todos as conhecem? Elas são realistas e desafiantes? São aceitas por todos?

**Gráfico 6** – Clientes internos quanto à avaliação de setores.



Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

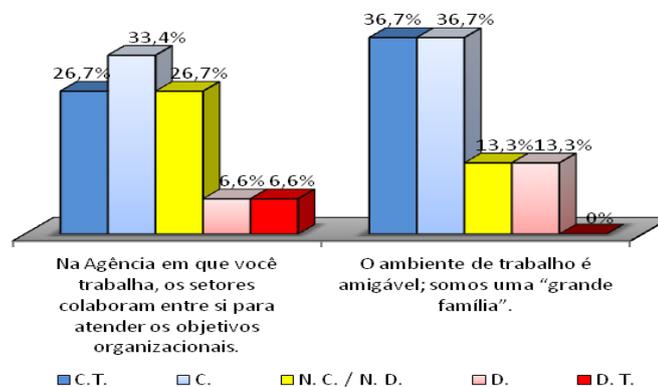
#### 4.2.2 Nível de Integração dos Setores

De acordo com o Gráfico 7, verificou-se que 33,4% dos entrevistados disseram concordo totalmente em relação aos setores colaboram entre si para atender os objetivos organizacionais; 26,7% respectivamente concorda e nem concorda e nem discorda; enquanto 6,6% respectivamente, discordaram e discordaram totalmente. Como pode ser claramente observado, somando-se concordo com concordo totalmente, a maioria, 60,1% afirmou que os setores colaboram entre si no que diz respeito a atender as metas.

Quanto ao questionamento O ambiente de trabalho é amigável; somos uma “grande família”. Observa-se, respectivamente que 36,7% disseram concordo totalmente e concordo, obtendo-se uma maioria de 73,4%; enquanto que 13,3% igualmente afirmaram nem concordo e nem discordo e/ou discordo; nesta assertiva não houve discordo totalmente.

Apesar dos resultados serem favoráveis, a Agência deve continuar investindo para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores. De acordo com Luz (2003, p. 43), ao se avaliar a integração entre os departamentos da empresa, deve-se “avaliar o grau de relacionamento, a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa” (ver Gráfico 7).

**Gráfico 7** – Clientes internos quanto ao nível de integração dos setores.



Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

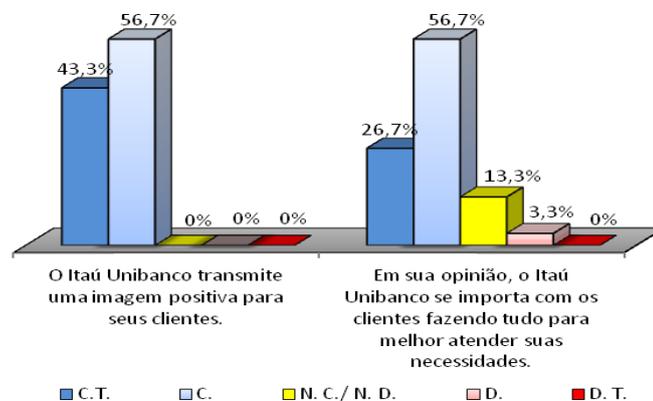
#### 4.2.3 Relação com os Clientes

Conforme o Gráfico 8, verificou-se que a maioria, 56,7% dos entrevistados concorda, que o Banco transmite uma imagem positiva para seus clientes; 43,3% concordaram totalmente; enquanto que nenhum dos pesquisados optou por nem concordo nem discordo; discordo ou discordo totalmente. Logo, 60,1% afirmou que os setores colaboram entre si no que diz respeito a atender as metas.

No que concerne à questão: o Itaú Unibanco se importa com os clientes fazendo tudo para melhor atender suas necessidades. Verificou-se que, tal qual a pergunta anterior, a maioria, 56,7% disse concordo; enquanto 26,7% afirmou concordo totalmente; 13,3% mantiveram-se na neutralidade; apenas 3,3% discordaram; não havendo discordo totalmente. Assim, que a maioria, 83,4% demonstrou que a Agência se relaciona bem com seus clientes.

Aqui, Luz (2003, p. 45) “identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes”.

**Gráfico 8 – Clientes internos quanto à relação com os clientes.**



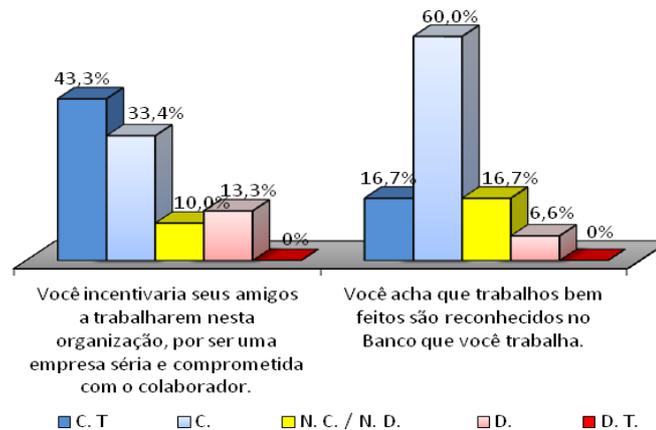
Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

#### 4.2.4 Imagem da Empresa

O Gráfico 9, diz respeito à imagem da empresa, mostra que, 43,3% concordaram totalmente e 33,4% concordaram; 13,3% discordaram; 10,0% mantiveram-se neutros; e não houve discordância total, quanto a assertiva: você incentivaria seus amigos a trabalharem nesta organização, por ser uma empresa séria e comprometida com o colaborador. Portanto, houve maioria 76,7% de concordância.

Quanto à pergunta: os trabalhos bem feitos são reconhecidos no Banco que você trabalha? Obteve-se maioria, 60% de concordância e respectivamente 16,7% de concordo totalmente e de neutralidade; enquanto que apenas 6,6% discordaram e não houve discordo totalmente. Percebe-se que houve um empate, 76,7%, nas duas questões que mensuraram imagem da empresa, atingindo um resultado favorável.

Neste contexto, Luz (2003, p. 45) refere-se “a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade, bem como se ela adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores”.

**Gráfico 9** – Clientes internos quanto à imagem da empresa.

Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

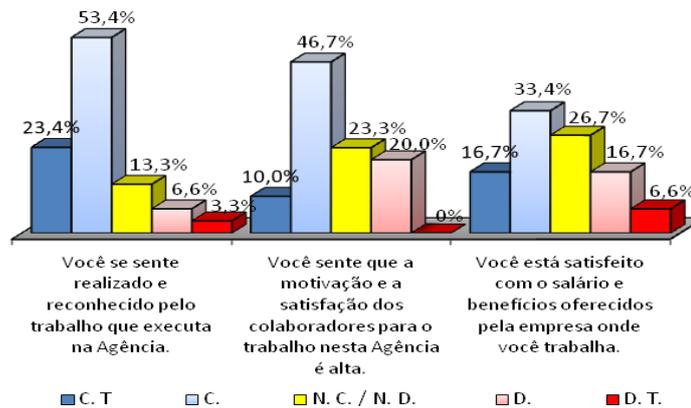
#### 4.2.5 Nível de Motivação

No Gráfico 10, exposto a seguir, levou-se em consideração três questões. A primeira trata de reconhecimento pelo trabalho realizado, na qual a maioria 53,4% disse concordo, seguido de 23,4% que afirmaram concordo totalmente; 13,3% mantiveram na neutralidade; 6,6% discordaram e apenas 3,3% discordaram totalmente.

A segunda, você sente que a motivação e a satisfação dos colaboradores para o trabalho nesta Agência é alta? Nota-se que 46,7% concordaram e 10% concordaram totalmente; 23,3% ficaram neutros; 20% discordaram e não houve discordância total. Vê-se, portanto que agrupando os dados, a maioria, 56,7% concordou; entretanto, mesmo sendo maioria obteve-se um percentual inferior ao da primeira questão.

Na terceira e última questão, referente a salários e benefícios, 33,4% concordaram e 16,7% concordaram totalmente; 26,7% permaneceram neutros; 16,7% discordaram e 6,6% discordaram totalmente. Assim, obteve-se, 50,1%, percentual inferior às duas questões anteriores.

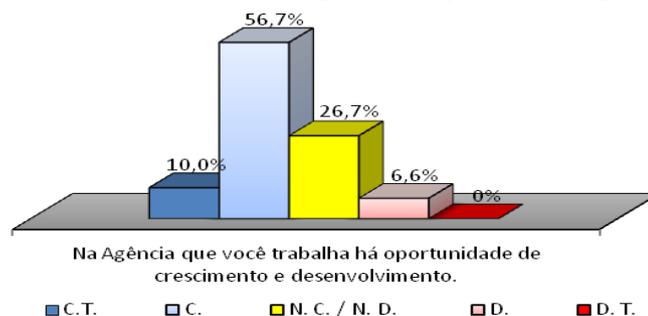
Outrossim, ressalta-se o que diz Brum (2003, p. 39), “(...) é preciso entender que a motivação não é algo decorrente apenas de fatores externos como prêmios, distinções, aumento de salário, etc., que provocam um contentamento momentâneo”. Face ao exposto, é válido enfatizar que apesar de um maior percentual demonstrar satisfação, pois concordaram; mas, nos aspectos salários e benefícios a Agência deverá investir, pois provavelmente irá melhorar o nível motivacional de seus colaboradores.

**Gráfico 10** – Clientes internos quanto ao nível de motivação.

Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

#### 4.2.6 Expectativas e Aspirações

No Gráfico 11, quando questionados sobre oportunidade de crescimento e desenvolvimento, a maioria, 56,7%, disse concordo; 26,7% mantiveram-se neutros; 10% concordaram totalmente; 6,6% discordaram e nenhum pesquisado optou por discordo totalmente. Percebe-se que a empresa precisa buscar novas alternativas para estimular os colaboradores. Neste item, Luz (2003, p. 43) diz que, se deve “avaliar as oportunidades que os colaboradores tem de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente”.

**Gráfico 11** – Clientes internos quanto às expectativas e aspirações.

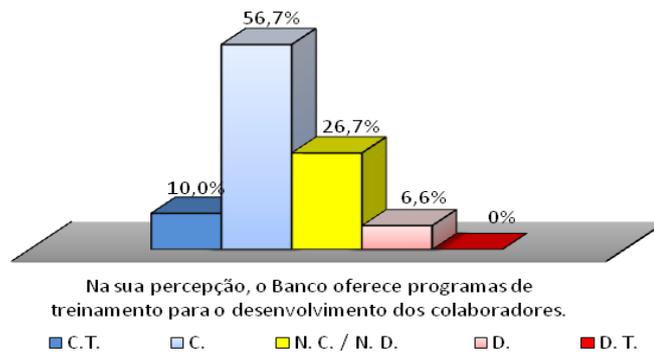
Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

#### 4.2.7 Programas de Treinamento

Verifica-se, no Gráfico 12, que tal qual a questão anterior, a maioria, 56,7%, concordou e 26,7% mantiveram-se neutros; 10% concordaram totalmente; 6,6% discordaram e nenhum dos pesquisados optou por discordo totalmente. Apesar da maioria concordar que a Agência promove programas de treinamento, mas, faz-se necessário, mais investimento, considerando que quanto mais treinamento os colaboradores tiverem mais a organização se

diferenciará dos seus concorrentes. Neste contexto, Lacombe (2005, p. 311-12) diz “[...] preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer a sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer de forma eficiente, novas funções ou atividade [...]”.

**Gráfico 12** – Clientes internos quanto à necessidade de treinamento.



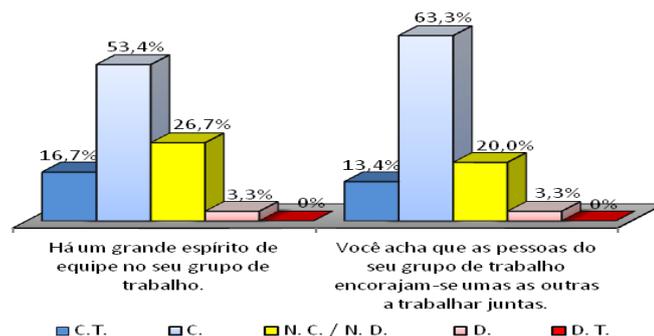
Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

#### 4.2.8 Espírito de Equipe

Vê-se, no Gráfico 13, que quando questionados sobre a existência de grande espírito de equipe, a maioria, 53,4% concordou; 26,7% mantiveram-se na neutralidade; 16,7% concordaram totalmente; 3,3% discordaram e não houve discordo totalmente. Já com relação a questão: se as pessoas encorajam umas as outras para trabalhar juntas, houve um percentual maior de concordância 63,3%; 20% nem concordaram e nem discordaram; 13,4% concordaram totalmente; 3,3% discordaram e ninguém disse discordo totalmente.

Logo, percebe-se que na Agência predomina entre os colaboradores o espírito de equipe. Segundo Luz (2003, p. 45), “deve-se avaliar o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.”

**Gráfico 13** – Clientes internos quanto ao espírito de equipe.



Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

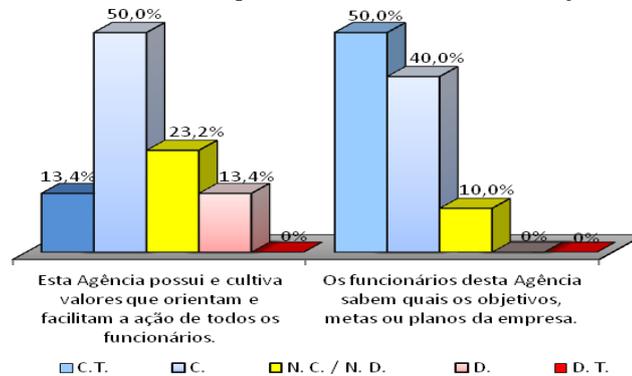
#### 4.2.9 Conhecimento dos Objetivos da Empresa

Quanto ao “conhecimento dos objetivos da empresa”, vê-se no Gráfico 14, que quando foi perguntado se a Agência cultiva valores que orientam e facilitam a ação de todos os funcionários; verificou-se que, metade, 50%, concordou; 23,2% mantiveram-se neutros; e respectivamente 13,4% disseram concordo totalmente e discordo; não havendo discordo totalmente, segundo os participantes da pesquisa.

No segundo momento, perguntou-se: os funcionários desta Agência sabem quais são os objetivos, metas ou planos da empresa? Neste aspecto, metade, 50%, concordou totalmente, seguida de 40% de concordância; e 10% de neutralidade; não havendo nenhuma discordância ou discordo totalmente. Assim, nota-se que 90% dos pesquisados concordaram que a Agência deixa bem claro o que ela pretende alcançar, quanto ou quando, bem como seus planos de ação. Assim, é válido destacar o que diz Luz (2003, p. 44), sobre o assunto:

Quanto ao conhecimento dos objetivos da empresa, deve-se avaliar se a empresa é percebida pelos colaboradores no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados, e também avaliar a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais.

**Gráfico 14** – Clientes internos quanto ao conhecimento dos objetivos da empresa.



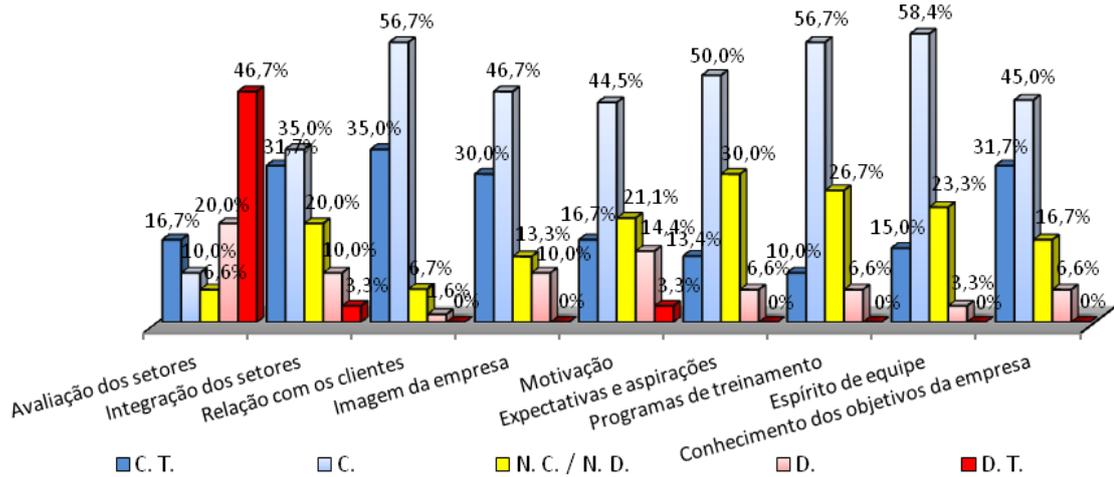
Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

#### 4.2.10 Resultado Global da Pesquisa

Os gráficos 15 e 16, apresentam os resultados isolados e agrupados da pesquisa. Quanto aos **resultados isolados** verifica-se que das nove dimensões formadoras do endomarketing, em apenas uma: avaliação dos setores, agrupadas as categorias discordo totalmente (46,7%) e discordo (20%) houve maioria de discordância. Enquanto que nas oito dimensões, agrupados concordo totalmente e concordo, a maioria foi de concordância. Logo, a Agência vem aplicando o endomarketing (ver Gráfico 15). Entretanto, quanto aos

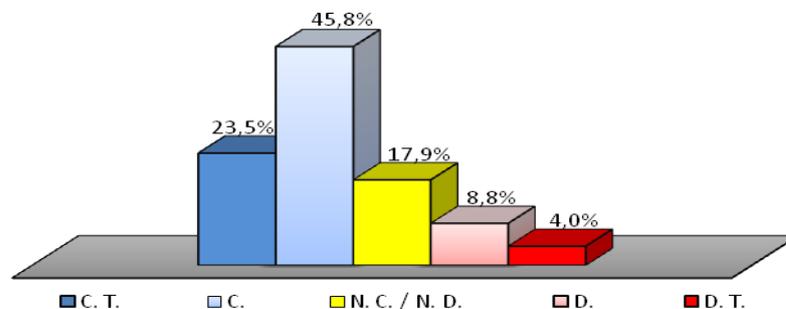
**resultados agrupados**, observa-se que quando agrupados, concordo (45,8), com concordo totalmente (23,5%), que forma a maioria de 69,3%; nem concordo e nem discordo (17,9%); discordância (8,8%) e apenas (4%) discordaram totalmente. Logo os resultados foram satisfatórios (ver Gráfico 16).

**Gráfico 15** – Clientes internos pesquisados quanto ao resultado global isolado da pesquisa



Fonte: Pesquisa direta, jan. /2014.

**Gráfico 16** – Clientes internos pesquisados quanto ao resultado global agrupado da pesquisa.



Fonte: Pesquisa direta, jan./2014.

### 4.3 QUESTÃO ABERTA

➤ Quando questionados sobre: **Na sua opinião, o que a empresa deve fazer para melhorar seu nível de satisfação no trabalho?** As respostas foram as seguintes:

- Metas abusivas, deveria ter planejamento em conjunto com os funcionários.
- Diminuir as metas abusivas.
- Criar mais oportunidade de crescimentos e incentivar os funcionários com prêmios em dinheiro.
- Ouvir os funcionários. Abrir espaço para opiniões.
- Diminuir as metas e aumentar o salário.
- Ser o banco voltado para as pessoas, não só focado em metas difíceis.

- Melhoras salários, comissão de vendas que são poucas.
- Redução de metas.
- Oportunidade de crescimento
- Gestão mais participativa, mudança na política de encarreiramento, melhor divisão nos bônus, salários e PLR.
- Trabalhar mais o RH, pessoas.
- Tentar dar mais atenção aos seus funcionários, enfatizando sua importância no ambiente de trabalho e sendo aliado (espírito de companheirismo) com os seus colaboradores.
- Aumentar o salário
- Ouvir os funcionários em particular, ou permitir um *feedback* gerencial por parte dos colaboradores.
- O Itaú Unibanco poderia flexibilizar suas cobranças em relação a suas metas.
- Reconhecer os colaboradores que realmente tem capacidade para assumir determinado cargo e não aqueles que vendem mais.
- Para melhorar o meu nível de satisfação no ambiente de trabalho o banco deveria recompensar os funcionários quando as metas forem alcançadas.
- Respeitar uns aos outros já seria um grande passo.
- Acabar com as metas abusivas.
- Dar uma melhor qualidade de trabalho aos seus funcionários.
- Diminuir a quantidade de metas; se preocupar mais com o funcionário como pessoa, aumentar o número de funcionários.
- Desenvolver um plano eficaz de treinamento/qualificação, também criar um equilíbrio entre os objetivos da empresa e o que ela espera do colaborador. Existe um bombardeio de informações que muda antes que tomemos consciência do que devemos executar.
- As metas menos abusivas, salários adequados.

Observando-se as sugestões acima, verifica-se que a maioria das respostas está voltada para **redução de metas** e **melhores salários**. Assim, a Agência poderá fazer uma reflexão e investir de forma mais justa nesses aspectos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como sujeitos da pesquisa os colaboradores do Banco Itaú Unibanco - Agência 0374, em Campina Grande - PB, com o intuito de identificar o nível de satisfação dos colaboradores com relação às dimensões formadoras do endomarketing. Assim, possibilitou o entendimento e desdobramento dos resultados, a saber:

Quanto ao perfil socioeconômico, verificou-se que um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria, afirmou que se encontra na faixa etária entre 31 e 40 anos; dispõe de ensino superior incompleto; trabalha na organização há mais de 11 anos. Enquanto que, metade informou ser do gênero masculino e feminino; e casados.

Quanto ao nível de satisfação com relação às dimensões formadoras do endomarketing, que a empresa já vem desenvolvendo estratégias de endomarketing com bons resultados onde das nove variáveis, apenas uma – avaliação dos setores – houve maioria de discordância; enquanto que nas demais, por ordem de importância, destacam-se: Relação com

os clientes; Conhecimentos dos objetivos da empresa; Imagem da empresa; Espírito de Equipe; Programas de treinamento; Expectativas e aspirações; Nível de integração dos setores; e Motivação.

Então, observa-se que a Agência deverá investir nas duas últimas, pois mesmo sendo maioria, mas comparando com as demais obtiveram um percentual menor de concordância.

Logo, para que a empresa melhore, ainda mais, o nível de satisfação dos colaboradores com relação às dimensões formadoras do endomarketing, faz necessário que desenvolva estratégias para melhoria dessas variáveis, considerando que a tendência é diminuir o grau de satisfação dos colaboradores, prejudicando assim, o desempenho de suas atividades, para que estes possam alcançar seus objetivos dentro da organização e sua satisfação no ambiente de trabalho, uma vez que motivados os colaboradores irão melhorar seu desempenho e cooperar com comprometimento para o crescimento da empresa, prestando os melhores serviços, orientados para a satisfação dos clientes externos, gerando assim, o aumento da competitividade da empresa e criando laços de relacionamentos confiáveis e duradouro entre clientes e a empresa.

Espera-se que este artigo contribua de forma significativa, não apenas para os envolvidos na pesquisa, mas também para todos que tenham interesse no assunto; e que o objetivo proposto tenha sido alcançado.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

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

CANO, Ismael Soares. **A imagem da empresa**. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-imagem-da-empresa/13382/>> Acesso em: 02 nov. 2013.

FARIA, Carlos Alberto de. **Definição de liderança**. Boletim Eletrônico Semanal – BES. Disponível em: <<http://www.merkatus.com.br/10boletim/73.htm>> Acesso em: 02 nov. 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limonge. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

GONSALVES, Elisa Maria. **Iniciação à pesquisa científica.** 2. ed. Campinas SP: Alínea, 2001.

HEVERTON, **Espírito de equipe.** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/espírito-de-equipe/62408/>> Acesso em: 02 nov. 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. Anthropol Consulting, **Os 12 maiores atributos da liderança.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>> Acesso em: 03 nov. 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** São Paulo: Pioneira, 2002.

ORTIZ, André, publicado por SILVA, Priscila, **O papel do coaching no mercado de trabalho.** 04 dez. 2012 19h18min. Disponível em: <<http://www.comunidadevendamais.com.br/artigo/ver/4744/o-papel-do-coaching-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 03 nov. 2013

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS JÚNIOR, Gilberto dos. **Definição de endomarketing: gestão de resultados.** 11 de setembro de 2012, às 00h48min. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/definicao-de-endomarketing-gestao-de-resultados/65864/>> Acesso em: 02 nov. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.