



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**THAIANNY SOUSA MENEZES**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NUMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE**

**CAMPINA GRANDE  
2016**

**THAIANNY SOUSA MENEZES**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NUMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE**

Trabalho de Conclusão de Curso em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.  
Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. Me. José Austerliano  
Rodrigues

**CAMPINA GRANDE  
2016**

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.

M543e Menezes, Thaianny Sousa  
Endomarketing como ferramenta motivacional numa agência bancária na cidade de Campina Grande-PB [manuscrito] / Thaianny Sousa Menezes. - 2016.  
25 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Prof. Me. José Austerliano Rodrigues, Departamento de Administração e Economia".

1. Endomarketing 2. Ferramenta motivacional 3. Setor bancário. I. Título.

21. ed. CDD 658.8

THAIANNY SOUSA MENEZES

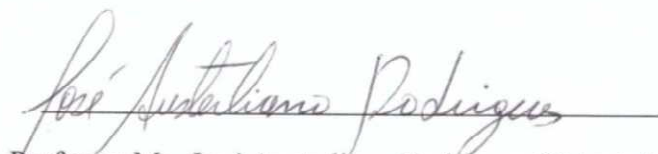
ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NUMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA DE CAMPINA GRANDE

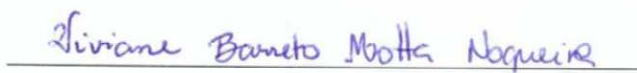
Trabalho de Conclusão de Curso em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.


Área de concentração: Administração.

Aprovada em: 08/09/16.

BANCA EXAMINADORA

  
Professor Me. José Austerliano Rodrigues (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Professora Dr<sup>a</sup>. Viviane Barreto Motta Nogueira (2<sup>o</sup> examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Professora Me. Rayane Fernandes Mano (3<sup>o</sup> examinadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha mãe – Cleide Lima – por acreditar em mim desde sempre, DEDICO.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, meu agradecimento maior pela força a mim concedida ao longo da graduação.

À UEPB por ter sido minha casa durante esses anos.

Aos professores da UEPB que fizeram me encantar ainda mais pela arte de administrar, em especial o professor Me. José Austerliano Rodrigues que se dispôs a ser meu orientador e sugeriu as melhores leituras, e também as professoras, Dr<sup>a</sup>. Viviane Barreto Motta Nogueira e a Me. Rayane Fernandes Mano, por terem aceitado fazer parte deste momento único.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio, não poderia deixar de citar Bárbara e Filipe.

Ao meu namorado, Heli Jonathan, por toda paciência e companheirismo.

E Finalmente, as amigas, Elaine, Jhully, Kelly e Luana, por sempre estarem do meu lado.

“Marketing atrai e retém clientes,  
Endomarketing atrai e retém funcionários (...)  
que retém clientes.” (BEKIN, 2004, p. 76)

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
2. Referencial Teórico .....	10
2.1. Endomarketing.....	10
2.2. Motivação .....	12
2.3. Endomarketing como fator motivacional .....	13
2.4. Endomarketing e o setor bancário .....	14
3. Metodologia.....	15
4. Análise dos resultados .....	17
4.1. Percepção da Administração.....	17
4.2. Percepção da Gerência.....	17
4.3. Percepção dos Assistentes.....	18
4.4. Percepção dos Caixas.....	19
4.5. Percepção dos Escriturários .....	19
4.6. Análise geral dos Gaps de cada grupo em relação às dimensões .....	20
5. Considerações Finais .....	22
Abstract.....	23
Bibliografia.....	24



# ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE.

Thaianny Sousa Menezes\*

José Austerliano Rodrigues\*\*

## Resumo

O presente trabalho teve como objetivo investigar as dimensões motivacionais do Endomarketing e suas praticas no cenário atual bancário em uma agência na cidade de Campina Grande-PB, a fim de obter vantagem competitiva no mercado de serviços financeiros, em específico na área bancária. Foram analisadas dimensões como: integração e interação do grupo, valorização do indivíduo, estímulo à iniciativa e criatividade, delegação de poder de acordo com a função exercida, e remuneração e recompensas. O estudo apresenta uma pesquisa quantitativa através de um questionário, tendo como respondentes todos os funcionários da agência. Seguindo as pesquisas bibliográficas que compõem o tema, com embasamento teórico: livros, artigos acadêmicos, teses e internet, através destes e da análise de resultados foi possível comprovar a necessidade de ações de marketing voltadas para o público interno, motivar o colaborador para que este se sinta bem e confortável em seu âmbito trabalhista é um diferencial no mercado competitivo atual.

**Palavras-Chave:** Endomarketing. Ferramenta motivacional. Setor bancário.

## 1. Introdução

Diante do processo de globalização e ao aumento da acessibilidade de informações, surge um novo modelo organizacional baseado na valorização do funcionário levando em consideração seus aspectos psicológicos. Segundo Chiavenato (2010) as recompensas não financeiras tem grande contribuição para a motivação dos colaboradores que vai muito além de salários e benefícios. O Endomarketing surge como fator motivacional com a proposta de

---

\* Bacharelada em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.  
Email: thaiannymenezes@gmail.com

\*\* Professor substituto da UEPB e doutorando em Marketing Ecológico pelo Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IPPUR/UFRJ.  
E-mail: austerlianorodrigues@bol.com.br.

integrar o funcionário com a organização, para assim, obter colaboradores engajados. Bekin (2004) diz que o que caracteriza precisamente o endomarketing é o seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário.

Estudos realizados sobre o endomarketing mostram que houve um aumento na contribuição do funcionário quando ele é visto como principal cliente e até mesmo sócio na organização, a exemplo de Brum (2010), Spiller (2006), Cerqueira (2005), Bekin (2004), Barbosa e Oliveira (2002), entre outros.

A base teórica deste artigo foi Brum (2010) e Bekin (2004) que tratam do endomarketing como um instrumento para o sucesso da organização, percebendo o trabalhador de uma forma holística, levando em consideração seus aspectos motivacionais.

De acordo com o Sindicato dos Bancários de Campina Grande - PB (2015) o Banco Alfa teve lucro de R\$ 8,8 bilhões no 1º semestre de 2015 com alta de 60% em relação ao ano de 2014, com aumento de 54 novas agências no período, totalizando 5.544 unidades no primeiro semestre. Entretanto, somente 778 novos funcionários foram admitidos no período, sendo 112.325 trabalhadores em junho de 2015. O Coordenador da comissão de empresa do Banco Alfa diz que “ os números mostram que há cada vez mais trabalho para cada vez menos funcionários, o que aumenta a sobrecarga e a pressão”.

De acordo com Camargo (2009) as instituições financeiras brasileiras são extremamente sólidas e competitivas e seus clientes cada vez mais conscientes de seus direitos, conseqüentemente, mais exigentes. Com isso, é preciso agir estrategicamente para destacar-se diante do mercado. Bekin (2004) fala exatamente desse diferencial competitivo que a implementação do Endomarketing traz consigo, onde a organização deve estabelecer critérios de motivação aos seus funcionários, para assim adquirir um melhoramento nos índices de qualidade nos serviços.

A instituição bancária objeto de estudo tem utilizado diversas formas motivacionais, deste contexto o estudo tem como objetivo a investigação dos aspectos motivacionais do Endomarketing e suas práticas no cenário atual bancário, contribuindo para a evolução do setor financeiro brasileiro, mais precisamente da cidade de Campina Grande-PB.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Endomarketing

Em Endomarketing, o sentido de Marketing voltado para uma ação interna surge de forma explícita, mediante a expressão endo, que tem origem na palavra grega *éndon*, a qual significa "em, para dentro, dentro de" (BEKIN, 2004).

Segundo Bekin (2004), o processo de Endomarketing, possui três premissas básicas a serem seguidas: O mercado está orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; Funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa;

Estas três premissas devem anteceder o marketing externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro mercado dos clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo.

Bekin (2004, p. 49) diz que o endomarketing:

Visa a estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. Atrelar departamentos vinculá-los independente dos níveis, o objetivo aqui é deixar claro ao funcionário o objetivo da organização, com isso, alinhar o objetivo do funcionário ao da organização e assim todos caminharem na mesma direção.

Ainda na perspectiva de Bekin (2004), o Endomarketing se caracteriza como ações de marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações, ou seja, é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado, que tem como objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações, bem como integrar a noção de “cliente” e seus valores nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

De acordo com Brum (2010), o planejamento em Endomarketing é composto de seis etapas. A primeira delas caracteriza-se pela **pesquisa e diagnóstico**. A pesquisa de clima é destacada como um instrumento que revela a realidade da empresa e serve como estudo de

gestão. A etapa seguinte constitui o momento de **definição de meta global**, onde todos possam conhecer claramente aonde a empresa quer chegar. As metas podem ter relação com produtividade, qualidade, credibilidade interna ou novos produtos no mercado. Depois da definição da meta global ocorre a **criação de ícones de comunicação interna**, quando deverá ser criado o slogan que deverá fazer parte do cotidiano da empresa, disseminado através das falas da direção e dos instrumentos de comunicação. A seguir, deverá ocorrer a **divisão do público interno** em: Direção — presidente e seus diretores, responsáveis pela geração das informações —, Chefias Intermediárias — gerentes e supervisores, que deverão gerenciar as informações geradas pelo primeiro grupo —, e o pessoal de base, onde se enquadram os funcionários de linha de frente, que mantêm o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, e de pessoal de apoio. Finalmente **deve ser definido o programa em si, caracterizado pela autora como o conjunto das ações e instrumentos que têm o objetivo de informar, integrar e encantar o cliente interno**. A etapa final é o **lançamento do programa**, que deve contar com a presença da alta administração da empresa para marcar o lançamento das ideias globais do programa.

Para Brum (2010, p. 21). “A função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes” A partir do momento que a organização se concentra em satisfazer as necessidades de seus colaboradores, a soma na produtividade será inerente, já dizia Bekin, (2004, p. 76) “Marketing atrai e retém clientes, Endomarketing atrai e retém funcionários (...) que retém clientes.”

Brum (2010, p. 21) ainda diz que “fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado”. E assim a evolução do funcionário levará a organização a evoluir junto com ele, essa é a ideia, investir em seu funcionário e o retorno desse investimento ser seu nível de trabalho elevado, fazendo a empresa elevar seus resultados. Segundo Cerqueira (2005), o próprio colaborador está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Para Brum (2010), ao longo de muitos anos, as empresas restringiram-se a dizer que o seu público interno era importante, mas sem necessariamente demonstrar esse sentimento, ou seja, sem corporificá-lo. Portanto, “nesse cenário de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas” (BEKIN 2004, p. 7).

Para Cerqueira (2005) e Bekin (2004), as ações de endomarketing são utilizadas pelos gestores para integrar o cliente interno com a organização e manter o quadro funcional engajado com os objetivos da empresa, a fim de gerar aumento do comprometimento dos funcionários, e devem ter foco na valorização e reconhecimento das pessoas, com canais adequados de comunicação interpessoal, administração participativa e obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com consequente redução dos custos. Ou seja, a motivação é a grande responsável por esses fatores.

## **2.2. Motivação**

“A motivação é um processo com intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para um alcance de uma determinada meta” Brum (2010, p.136). De acordo com Brum (2010) tudo o que vivemos, desde o nosso nascimento, contribui para nossa capacidade de automotivação. Essa capacidade representa 50% da motivação de um ser humano e independe de onde ele trabalha, os outros 50% restantes podem ser proporcionados pela empresa. “ São fatores e/ou oportunidades geradas pela empresa que juntamente com a capacidade da automotivação que a pessoa possui, determinam o seu grau de motivação. ” (BRUM 2010, p.137).

Bekin (2004) afirma que para obterem-se melhores resultados organizacionais, o público interno precisa estar motivado, mobilizado:

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

Ainda na perspectiva de Bekin (2004) todo o processo de motivação forma uma sequência construída pelas etapas representadas na Figura 1:

Figura 1: Etapas da Motivação.



Fonte: adaptado de Bekin, 2004.

Nessas etapas o funcionário está como alvo na organização, ele é o centro. Observa-se que cada etapa está ligada a outra, ou seja, é um processo onde exige união, é preciso implantar essas etapas a cultura da organização, tornando-as um processo contínuo, fazendo com que a motivação seja algo intrínseco a organização.

Assim, o tema motivação para o trabalho é muito apropriado para a disciplina de Endomarketing, tendo em vista a necessidade de se conquistar e manter o cliente interno. Justamente como identificar e melhor atender as expectativas dos funcionários é objeto principal de pesquisa, análise e ação do Endomarketing.

### 2.3. Endomarketing como fator motivacional

Segundo Kotler e Keller (2006) o marketing interno consiste em contratar, treinar e motivar os colaboradores, portanto, ele deve ser priorizado, pois é preciso ter funcionários estejam engajados com a organização para assim obter excelência em seus serviços.

Bekin (2004) trata do Endomarketing como a motivação e valorização, por meio de ações para reconhecer o trabalho bem feito, o reconhecimento como indivíduos e a remuneração adequada. Especialmente no que se refere à motivação, o autor relata os fatores para a criação de um processo permanente, que pode-se ser resumido em: **Integração e**

## **Interação do Grupo; Valorização do Indivíduo; Estímulo a Iniciativa e Criatividade; Delegação de Poder de Acordo com a Função Exercida; Remuneração e Recompensas.**

Ainda nesse sentido Bekin (2004) diz que o que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário, tratando-o como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Cerqueira (2005) enfatiza que as recompensas materiais, buscando aumentar o nível de produtividade, melhorar a qualidade, etc., é muito arriscada, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração, ou seja, ao perder ou não receber mais, advém a desmotivação e efeitos contrários.

Na visão de Bekin (2004), Cerqueira (2005) e Kotler e Keller (2006), pode-se observar que o Endomarketing visa motivar seus funcionários para que os objetivos da empresa se tornem os seus, motivar de forma permanente e não só em forma de remuneração, mas sim visando seus aspectos psicológicos e emocionais. Com isso obtém-se um nível de produtividade elevado, um melhorando na qualidade do serviço, entre outros aspectos positivos.

### **2.4. Endomarketing e o setor bancário**

Segundo Brum (2010) as organizações almejam por funcionários cada vez mais engajados para assim poder aumentar o nível de qualidade, os índices de produtividade e consequentemente, obter uma maior eficiência no atendimento ao cliente.

Para Campello e Costa Neto (2003), o setor bancário passou por grandes mudanças na última década, através da estabilização econômica com o Plano Real, a redução do número de bancos atuando no país, a chegada de concorrentes internacionais, a redução dos bancos estatais atuando no mercado devido ao aumento da privatização nos anos 2000 e por outro lado, os clientes cada vez mais informados e exigentes. Neste mercado onde os produtos e serviços ofertados são similares, o diferencial para o cliente é a qualidade com que os serviços são prestados.

Brambilla (2005), diz que o Endomarketing tem como principal objetivo, a busca de um diferencial perante a concorrência, através da implementação de ações internas a fim de externar ao cliente uma maior qualidade no serviço, para que a organização supra o mercado com maior qualidade e destaque-se diante da concorrência.

Empresas prestadoras de serviços devem focar no elemento humano, pois, é através dele que o cliente conhecerá a organização. Um bom serviço prestado na competitividade do mercado pode ser a razão da sobrevivência da empresa, portanto, é necessário que a organização tenha uma equipe que seja satisfeita para uma melhor atuação neste mercado. Com isso é fundamental que o marketing esteja sendo incorporado por toda a organização, principalmente pelos funcionários, devendo fazer parte da filosofia da organização (Barbosa; Oliveira, 2002). O endomarketing na prestação de serviços é uma ferramenta estratégica para as empresas, pois propicia um bom clima organizacional fazendo o funcionário exercer seu papel com maior satisfação (SPILLER, 2006).

### **3. Metodologia**

O objetivo do artigo foi investigar as dimensões motivacionais do Endomarketing e suas praticas no cenário atual bancário, para isso o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, que segundo Gil (2008) as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência e o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado.

O estudo também apresenta uma pesquisa quantitativa, bem como um estudo de caso que de acordo com Gil (2008) utiliza-se cada vez mais pelos pesquisadores, pois tem o objetivo de analisar situações reais onde os limites não são claramente definidos, descreve a situação do problema atual de onde está sendo feita a investigação, além de descrever variáveis causas de fenômenos complexos com dados e experimentos.

O universo da pesquisa foi constituído pelos funcionários da agência bancária do Banco Alfa, totalizando 21 colaboradores, onde todos foram respondentes do questionário, sendo divididos de acordo com seu cargo, pelas horas trabalhadas e se são ou não cargos comissionados, como mostra o quadro a seguir:



<b>Cargo</b>	<b>Horas Trabalhadas</b>	<b>Comissionados/Não comissionados</b>	<b>Nº de Funcionários</b>
Administração	08h	Comissionados	02
Gerência	08h	Comissionados	04
Assistentes	06h	Comissionados	03
Caixas	06h	Comissionados	05
Escriturários	06h	Não Comissionados	07
<b>Total</b>		<b>21 Funcionários</b>	

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado com afirmativas baseando-se em 5 dimensões adaptadas do estudo de Bekin (2004), que são elas: integração e interação do grupo, valorização do indivíduo, estímulo a iniciativa e criatividade, delegação de poder de acordo com a função exercida, e remuneração e recompensas, dividindo-se em perfil do entrevistado e análise da percepção dos colaboradores.

As afirmativas avaliadas pelos funcionários foram divididas em dois aspectos com base no modelo de análise de GAP, Satisfação e Importância dos itens. A escala utilizada foi a de Likert, que variou de 1 a 5. A escala de julgamento para a importância foi constituída pelos seguintes julgamentos: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importância média; 4- importante; 5- muito importante; A percepção sobre a satisfação das características seguirá a escala para o julgamento: 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo completamente;

Com base em um questionário estruturado, a pesquisa foi realizada com totalidade dos funcionários da agência, possibilitando uma visão geral a respeito da motivação interna deste banco. Os funcionários foram informados do objetivo do estudo, alertados de que seus dados permaneceriam em sigilo, e estimulados a responderem com veracidade de acordo com sua vivência diária, para uma análise mais fidedigna.

Foi escolhido o método de análise de Gap que consiste em calcular a diferença entre as médias da importância de cada atributo e da satisfação com cada atributo, onde, se o resultado da análise de Gap é negativo, significa que a satisfação com o atributo é maior do que a sua importância, indicando que não deve ser dada prioridade imediata ao atributo pela administração de marketing, ou seja, quanto maior o valor do Gap, maior a necessidade de atenção no atributo.

A coleta de dados foi realizada numa agência bancária do Banco Alfa, de Campina Grande-PB, em 19 de Abril de 2016.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1. Percepção da Administração

Para a Administração, a Dimensão 3 – Estímulo a Iniciativa e Criatividade teve um Gap maior, com 1.6, ou seja, é o índice que mais preocupa a administração, Bekin (2004, p.94) diz que “o estímulo à iniciativa e à criatividade é fator indiscutível de aumento de eficiência. ”, já o de menor Gap foi a Dimensão 4 – Delegação de Poder de Acordo com a com a função exercida, com apenas 0.2, onde, ainda nas palavras de Bekin (2004, p.95) “a delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva seu potencial. ”. No entanto, anteriormente foi visto que apenas se o Gap for de valor negativo que a Administração de Marketing não deve prioriza-lo. Então, aqui todos os valores positivos na percepção dos Administradores desta agência, mesmo não sendo tão elevados devem ser levados em consideração para melhoria dos resultados.

Tabela 1- Análise dos Gaps - Percepção da Administração

<b>Dimensões</b>	<b>Importância</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Gaps</b>
D1 - Integração e Interação do Grupo	4,5	3,6	0,9
D2- Valorização do Indivíduo	4,2	3,9	0,3
D3- Estímulo a Iniciativa e Criatividade	4,9	3,3	1,6
D4- Delegação de Poder de acordo com a função exercida	4,3	4,1	0,2
D5- Remuneração e Recompensas	4,4	3,6	0,8

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

### 4.2. Percepção da Gerência

Na percepção da Gerência, a Dimensão 2 – Valorização do Indivíduo foi o que apresentou maior Gap com 1.2, revelando que a insatisfação dos gerentes em relação a essa dimensão é maior, segundo Brum (2010) as empresas podem ter tudo, mas nada serão se não

valorizarem o elemento humano. Como se trata de uma gerência média a atenção em relação a essa dimensão deve ser ainda maior, Bekin (2004) trata dos gerentes como maior responsável para melhoramento do endomarketing, para isso é preciso deixar claro que o gerente sabe o que os funcionários querem, que eles estão no caminho certo e que vão procurar atender às expectativas. A Dimensão de menor Gap foi a Dimensão 5 - Remuneração e Recompensas, revelando que a satisfação com essa dimensão é maior em relação às outras dimensões.

Tabela 2- Análise dos Gaps - Percepção da Gerência

<b>Dimensões</b>	<b>Importância</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Gaps</b>
D1 - Integração e Interação do Grupo	4,4	3,8	0,6
D2- Valorização do Indivíduo	4,7	3,5	1,2
D3- Estímulo a Iniciativa e Criatividade	4,6	3,8	0,8
D4- Delegação de Poder de acordo com a função exercida	4,4	3,5	0,9
D5- Remuneração e Recompensas	4,4	4	0,4

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

### 4.3. Percepção dos Assistentes

Houve um aumento nos Gaps na percepção dos Assistentes em relação aos Administradores e aos Gerentes, a dimensão com maior Gap foi a Dimensão 5 – Remuneração e Recompensas com 1,8, para Brum (2010) o nível de satisfação com remuneração e recompensas vai depender de todas as outras dimensões citadas, pois segundo a autora, para os funcionários é bem mais gratificante um elogio de seu superior em relação ao seu trabalho, a partir disso, o salário, por exemplo, não será o fator que irá fazer com que este colaborador apresente insatisfação para com a organização que trabalha. Com menor Gap, contrariando a Administração foi à dimensão 3 – Estímulo a Iniciativa e Criatividade, mostrando uma divergência nas visões de satisfação em relação a este item. Com todos os valores de Gap positivos, é necessária uma maior atenção sob a visão dos assistentes em relação à ferramenta de motivação utilizada nesta agência, reconhecendo que todos são importantes para a evolução da organização.

Tabela 3- Análise dos Gaps - Percepção dos Assistentes

<b>Dimensões</b>	<b>Importância</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Gaps</b>
D1 - Integração e Interação do Grupo	4,4	3,4	1
D2- Valorização do Indivíduo	4,4	2,8	1,6
D3- Estímulo a Iniciativa e Criatividade	4,4	3,6	0,8
D4- Delegação de Poder de acordo com a função exercida	4,5	3,2	1,3
D5- Remuneração e Recompensas	4,8	3	1,8

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

#### 4.4. Percepção dos Caixas

Na visão dos Caixas do Banco Alfa, a Dimensão 2 – Valorização do indivíduo teve maior Gap com 0.9. Para Bekin (2004) e Brum (2010) é importante fazer com que os funcionários sintam-se necessários, únicos na organização, portanto, cabe aos gestores mostrar-lhes sua devida importância. “A valorização do indivíduo deve resultar da função que ele exerce no grupo. Seu desempenho está necessariamente ligado à sua atitude cooperativa.” Bekin (2004, p.90). Já a Dimensão 1 – Integração e Interação do Grupo e Dimensão 4 – Delegação de poder de acordo com a função exercida, empatou com um Gap negativo de -0.08, mostrando que a satisfação do grupo é maior que a importância dada a estas dimensões.

Tabela 4- Análise dos Gaps - Percepção dos Caixas

<b>Dimensões</b>	<b>Importância</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Gaps</b>
D1 - Integração e Interação do Grupo	4,08	4,16	-0,08
D2- Valorização do Indivíduo	4,6	3,7	0,9
D3- Estímulo a Iniciativa e Criatividade	4	3,72	0,28
D4- Delegação de Poder de acordo com a função exercida	3,72	3,8	-0,08
D5- Remuneração e Recompensas	3,72	3,12	0,6

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

#### 4.5. Percepção dos Escriturários

Os escriturários apresentaram um índice de insatisfação bem mais elevado que os outros grupos, houve um Gap maior nas dimensões 2- Valorização do Indivíduo e 5- Remuneração e Recompensas com um Gap de valor 2, diante desse número vindo da base da pirâmide

organizacional é dever dos gestores analisar o problema com esse gap elevado, de acordo com Brum (2010) o público interno percebe quando não estão mais valorizando seus recursos humanos, e o desafio das empresas hoje é mostrar que estão preocupados com a opinião e visão dos colaboradores. Em relação à remuneração e recompensas, Bekin (2004) afirma que a melhor forma de recompensa são prêmios, benefícios, e aumento salarial, mas deixa claro que não se trata apenas disso, mas sim de estímulos de aperfeiçoamento profissional, fazendo o colaborador sentir-se valorizado, o que o estimula a continuar contribuindo e aperfeiçoando-se ainda mais em suas atividades. O menor Gap, mas não menos preocupante com 1.08, foi o da dimensão 1- Integração e Interação do Grupo, de extrema importância, essa dimensão é muito explorada pelos estudiosos do Endomarketing, para Bekin (2004) a integração e interação do grupo está intimamente ligada à comunicação, pois, a comunicação antecipa os rumores, os ruídos, o autor ainda relata que onde não há comunicação, predomina o boato, a insatisfação. Já para Brum (2010) a integração e Interação do grupo estão ligadas a informação, onde essa informação transforma-se em conhecimento, o que proporciona bons níveis de integração.

Tabela 5- Análise dos Gaps - Percepção dos Escriturários

<b>Dimensões</b>	<b>Importância</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Gaps</b>
D1 - Integração e Interação do Grupo	4,08	3	1,08
D2- Valorização do Indivíduo	4,4	2,6	1,8
D3- Estímulo a Iniciativa e Criatividade	4,7	2,7	2
D4- Delegação de Poder de acordo com a função exercida	4,4	2,9	1,5
D5- Remuneração e Recompensas	4,6	2,6	2

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

#### **4.6. Análise geral dos Gaps de cada grupo em relação às dimensões**

Analisando agora o todo, percebeu-se uma discrepância na visão desses funcionários, nessa agência do Banco Alfa, cada grupo – nesse caso, cargo – apresentou uma opinião diferente sobre as dimensões analisadas, o que para Bekin (2004) não é algo positivo para organização, pois, uma organização para obter bons resultados é preciso estar todos engajados, com uma mesma visão, em sinergia. O endomarketing busca exatamente isso, integração entre as áreas, favorecendo os objetivos da empresa.

Na tabela 6, verificou-se as dimensões com maior (<) e menor (>) Gap na percepção de cada cargo da agência do Banco Alfa. De acordo com o método de análise de Gap, percebeu-se que há duas dimensões com valor negativo em apenas um cargo – os Caixas – estas dimensões foram a Dimensão 1 - Integração e Interação do Grupo e Dimensão 4 - Delegação de Poder de acordo com a função exercida, revelando que os Caixas estão satisfeitos em relação a estas dimensões, e que a Administração não deve priorizá-las no momento neste setor.

A dimensão 1 - Integração e Interação do Grupo apareceu na coluna de menor (>) Gap para os Escriturários, no entanto, com valor positivo. A Integração e Interação é a etapa inicial para a motivação na organização, o endomarketing propõe um processo de trocas, com o objetivo de obter lealdade no relacionamento com o público interno, já dizia Bekin (2004).

Um fator importante a ser observado é que a Dimensão 1 - Integração e Interação do Grupo, não aparece na coluna de maior (<) Gap, uma das Dimensões que mais se repete nesta coluna é a Dimensão 2 - Valorização do Indivíduo, na percepção da Gerência, e dos Caixas. Portanto, é necessária uma atenção nesta dimensão, Bekin (2004) diz que a valorização da pessoa humana se adéqua claramente a época atual, e que a organização deve investir na motivação das pessoas, e o Endomarketing consiste em promover estas mudanças organizacionais, para adaptar as empresas à nova configuração da economia e do mercado de serviços.

Já a Dimensão 3 - Estímulo à Iniciativa e Criatividade, apareceu como maior (<) Gap na percepção da Administração e dos Escriturários, e como menor (>) Gap, mas ainda com valor positivo, na Percepção da Assistência. De acordo com Bekin (2004, p. 94), “o modelo contrário à iniciativa e à criatividade é meramente burocrático: muitas regras e pouca ação.” Um problema ainda presente nos bancos atuais, à burocracia e a regulamentação muito rígida, tornando os funcionários muitas vezes engessados.

A Dimensão 4 - Delegação de Poder de acordo com a função exercida demonstrou um melhor índice de satisfação, aparecendo com apenas 0.2 de insatisfação na percepção da Administração e com valor negativo de (0.08) na percepção dos Caixas, ou seja, nesta dimensão o Banco Alfa se mostra com um baixo índice de insatisfação, fazendo-o dar ênfase maior as dimensões com valores mais elevados.

Para os Assistentes e Escriturários, a Dimensão 5 – Remuneração e Recompensas, ocorre como maior (<) Gap com valores de 1.6 e 2, respectivamente. E como menor (>) Gap,

mas com valor ainda positivo para Gerência Média com 0.4. Para Bekim (2004) e Brum (2010) a remuneração e as recompensas são grandes fatores motivacionais, mas não são fatores que fidelizam o cliente interno, pois este é conquistado pela maneira como é visto na organização e seu grau de importância no âmbito trabalhista. Por tanto, os salários, os prêmios, os programas incentivos devem existir, mas sempre em forma de agradecimento e valorização do colaborador.

Tabela 6- Análise geral dos Gaps de cada grupo em relação às dimensões (D<sup>\*\*\*</sup>)

<b>Percepções</b>	<b>&lt; Gap</b>	<b>&gt; Gap</b>
Administração	D3 - 1,6	D4 - 0,2
Gerência	D2 - 1,2	D5 - 0,4
Assistência	D5 - 1,8	D3 - 0,8
Caixas	D2 - 0,9	D1 - (0,08); D4 - (0,08)
Escriturários	D3 - 2; D5 -2	D1 - 1,08

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

## 5. Considerações Finais

O presente artigo objetivo mostrou a investigação das dimensões motivacionais do Endomarketing e suas praticas no cenário atual bancário. Estes identificaram pontos críticos na organização, como por exemplo, a discrepância na visão de cada grupo, Bekin (2004) mostra que é preciso uma ferramenta eficiente e eficaz para tornar os colaboradores sintonizados, para promover a reorientação de objetivo, junto com uma reordenação interna da empresa. Segundo ele isso é possível através de uma valiosa ferramenta capaz de melhorar a motivação no âmbito trabalhista, o Endomarketing.

Diante dos resultados o Banco Alfa demonstrou que grande parte dos funcionários dá grande importância as dimensões de motivação identificadas no Endomarketing, no entanto, estão insatisfeitos em relação às mesmas em seu ambiente de trabalho, afetando diretamente no seu comportamento dentro da organização, segundo Brum (2010) as pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do endomarketing.

Visto isso é necessário que a agência bancária busque conhecimento através do Endomarketing, que é uma ferramenta vital para sobrevivência das empresas, pois essa

\*\*\* Legenda: D=Dimensão

ferramenta é estratégica, cíclica, contínua, e agrega valor tanto para reter funcionários como para fidelizar os clientes externos. Além de tudo, o estudo revelou grande aceitação e importância à ferramenta por parte dos funcionários, Segundo Brum (2010) saber ouvir o que seu colaborador tem a dizer é de grande contribuição para a tomada de decisões e geralmente consistem em resultados positivos.

## **ENDOMARKETING AS A TOOL IN A MOTIVATION BANKING AGENCY IN CAMPINA GRANDE CITY.**

### **Abstract**

This activitie has a purpose, the investigation about the dimensions of the Endomarketing and its practices at the banking sector in an agency in Campina Grande city. In addition, mention their influences, as a motivation tool that brought competitive advantage in the financial service marketing. Dimensions were analyzed, such as: integration and interaction of the group, individual appreciation, encouragement of initiative and creativity power according to the function performed remuneration and reward. The study shows a quantitative research involving all employees of this agency, following the theoretical background: books, articles, academics activities, theses and internet, in order to know the results and analyse the necessity of the actions of marketing to the internal public, motivating employees, and leaving them comfortable in this labor. This is a differential in the competitive market today.

**Keywords:** Endomarketing. Motivational Tool. Competitive Advantage. Banking Sector.



## BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. **O Marketing Interno Como Estratégia de Gerenciamento dos Recursos Humanos em Hotéis: Um Estudo de Caso na Região Metropolitana do Recife.** o&s - v.9 - n.24 - 98 Maio/Agosto – 2002.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso.** 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRAMBILLA, F. R. **Abordagem conceitual de marketing interno.** REAd, 43. ed., Vol. 11, Nº 1, jan-fev 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa.** 1. ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

CAMARGO, P. O. **A Evolução Recente do Setor Bancário no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Faculdade de Ciências e Letras – UNESP, Araraquara, 2009.

CAMPELLO, M. L. C., COSTA NETO, P. L. O. **A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil.** Bauru: X SIMPEP 2003. Anais...Bauru, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade.** 1. ed. 4. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER. Lane K. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice. Hall, 2006.

MATSUKUMA, Cláudia Maria de Oliveira; HERNANDEZ, José Mauro da Costa.  
**Escalas e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes.** Revista de Negócios,  
Blumenau, SC, v. 12, n. 2, p. 85-103, abr/jun. 2007.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno.** 2. ed. Rio de Janeiro:  
FGV, 2006.