



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

Zilmar Barbosa Santos

**A influência do Endomarketing nos funcionários da
agência Pátio Brasil: Banco Zeta**

Brasília – DF

2011

Zilmar Barbosa Santos

**A influência do Endomarketing nos funcionários da
agência Pátio Brasil: Banco Zeta**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Mestre Pedro Henrique Melo Albuquerque.

Tutor: Prof. Espec. Giovanni Carluccio de Souza.

Brasília – DF

2011

Santos, Zilmar Barbosa.

A Influência do Endomarketing nos Funcionários da Agência Pátio Brasil: Banco Zeta. / Zilmar Barbosa Santos – Brasília, 2011.
44 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília. Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Espec. Giovanni Carluccio de Souza, Departamento de Administração.

1. Endomarketing. 2. Comunicação. 3. Público Interno. I. Título.

Zilmar Barbosa Santos

**A influência do Endomarketing nos funcionários da
agência Pátio Brasil: Banco Zeta**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília.

Zilmar Barbosa Santos

Mestre Pedro Henrique Melo Albuquerque
Professor - Orientador

Dr. Eduardo Raupp de Vargas
Professor - Examinador

Espec. Gabriel de Araújo Spezia
Professor - Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

**À minha mãe;
aos meus irmãos;
aos meus sobrinhos; e
em especial ao meu filho Saulo, com quem eu
sempre aprendo e evoluo.**

Agradecimentos

A todos que colaboraram para a realização deste trabalho;

aos professores orientadores;

aos pesquisados; e

aos tutores.

Resumo

O tema Endomarketing é atual e presente em empresas que buscam destaque em um mercado onde a economia é voltada para satisfazer as necessidades de um cliente cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos e deveres. O Endomarketing tem como objetivo compartilhar com todo o público interno e de maneira transparente os objetivos e as estratégias da empresa para que todos saibam exatamente qual rumo está sendo seguido para alcançar os resultados esperados. Com as ações do Endomarketing é possível integrar, sintonizar e sincronizar todos os funcionários da organização. Com base nesses conceitos, este trabalho pretende analisar a influência que o Endomarketing exerce nos funcionários da agência Pátio Brasil do Banco do Zeta. Por intermédio dos objetivos propostos para a agência estudada foi possível verificar o grau de percepção e valorização que é dado pelos funcionários a essas ações. Para proceder à análise valeu-se da aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas para todos os funcionários lotados na filial Pátio Brasil. Optou-se por uma amostragem censitária.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação. Público interno.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Formulação do problema	9
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Geral	9
1.2.2 Específicos	10
1.3 Justificativa	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Definições de marketing	11
2.2 Conceituações de planejamento estratégico	12
2.3 Endomarketing: evolução e conceituações	13
2.4 Importância do Endomarketing	14
2.5 Ações de endomarketing	16
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	18
3.1 Tipo e descrição da pesquisa.....	18
3.2 Caracterização da organização, setor ou área.....	19
3.3 População e amostra ou participantes do estudo	20
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	20
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXO A – MISSÃO, VALORES E VISÃO	39
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	40
APÊNDICE B – TABELAS	43

1 Introdução

Atualmente vive-se um momento onde as empresas para obter sucesso dependem de vários fatores. Um dos mais importantes e decisivos é a comunicação praticada dentro do ambiente interno. As empresas, independente do porte ou do ramo de atuação, buscam repassar informações utilizando técnicas e estratégias de marketing, porém direcionadas ao público interno com o objetivo de internalizar tais informações. Estas ações fazem parte do conceito de Endomarketing e segundo AZEVEDO (2008, p. 1) pode ser conceituado:

Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional – normalmente utilizado no meio externo às empresas – para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing e conceitos de recursos humanos.

Para BEKIN (2004), Endomarketing foca-se em alinhar, sintonizar, e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa e por isso há necessidade de estabelecer um processo permanente para que o funcionário viva constantemente motivado. Através das ações de Endomarketing é possível “tratar o funcionário como cliente” (BEKIN, 2004) para alcançar um dos seus objetivos que é inculcar no cliente interno a noção de cliente externo, reforçando o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. O Endomarketing nada mais é que um instrumento de ligação entre o funcionário e a organização, que reconhece a sua importância nos seus resultados finais. Isso porque o pensamento dos funcionários reflete no público externo. Eles influenciam fortemente os clientes tornando-os fiéis ao serviço ou produto ou até dispersando-os. Assim, antes que um produto possa ser vendido para seus clientes, as organizações precisam fazer com que seus funcionários acreditem no seu potencial a ponto de comprá-lo.

A essência do trabalho bancário é a prestação de serviços e nesse setor os recursos humanos são variáveis determinantes para um atendimento de qualidade. Os clientes estão cada vez mais exigentes e para atendê-los, mesmo com toda tecnologia e automação no serviço bancário, não há como não relacionar com pessoas, mesmo que indiretamente. Diante disso os colaboradores, principalmente os que ficam em contato direto com o cliente, são personagens centrais na conquista

e fidelização desses clientes.

Cabe à organização dar subsídios com ações que tornem todos os colaboradores qualificados, motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Assim busca-se como principal benefício a melhoria da comunicação entre os funcionários, fazendo-os sentir parte da empresa, aumentando a sua auto-estima profissional. E como consequência o fortalecimento das relações entre pessoas e entre pessoas e empresa; e dentro do Banco Zeta disseminar o negócio, a Missão, a Visão de Futuro e os seus valores.

O conceito de Endomarketing traduz, portanto, em motivação dos funcionários, comprometimento, interesses, recompensas e satisfação do cliente.

Segundo BRUM (2010), as ações de Endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno. O objetivo é fazer com que cada um sinta parte da instituição, seja valorizado e reconhecido. Ações e atitudes de Endomarketing são diferentes. As atitudes “são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem estar” (BRUM, 2010). O foco da pesquisa atém-se nas ações de Endomarketing do Banco Zeta, visto que a Diretoria de Marketing e Comunicação tem esforçado para promover ações que gerem melhorias e satisfação no trabalho diário.

1.1 Formulação do problema

As ações de Endomarketing interferem nas atividades diárias dos colaboradores e sua prática na agência Pátio Brasil, do Banco Zeta influenciam positivamente o desempenho de seus funcionários?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Verificar se há uma relação positiva entre o Endomarketing praticado na agência Pátio Brasil, do Banco Zeta e o desempenho de seus funcionários.

1.2.2 Específicos

- Verificar se as ações de Endomarketing interferem nas atividades diárias dos funcionários;
- analisar como os funcionários percebem as ações de Endomarketing praticadas pelo Banco Zeta ; e
- identificar o grau de importância que os funcionários atribuem às ações de endomarketing;

1.3 Justificativa

Acredita-se que a opinião do público interno tenha grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo. Como o Banco Zeta e as demais instituições financeiras sobrevivem da venda de serviços e produtos, é possível que os funcionários façam propaganda inversa, caso não estejam satisfeitos com a empresa. Conforme GRONROOS (1995), se a organização não for capaz de vender o produto para o público interno e as campanhas direcionadas ao público externo não forem atrativas para o funcionário o marketing não terá o sucesso planejado. Por isso para desenvolver nos funcionários uma consciência voltada para satisfazer as necessidades do cliente, que, segundo BEKIN (2004), é o mais importante, o Banco Zeta investe em comunicação interna com o objetivo de desenvolver nos funcionários maior participação e mais produtividade. O desafio, nesta pesquisa, foi descobrir se as ferramentas de comunicação utilizada pelo Banco do Zeta são eficazes e atingem o seu propósito e pode-se, a partir dos seus resultados revisá-las, aperfeiçoá-las ou extingui-las. Neste caso, a pesquisa servirá de apoio às Diretorias de Marketing e Comunicação e Gestão de Pessoas demonstrando a relação entre os benefícios das ações de Endomarketing e a melhoria do desempenho, do clima organizacional e da motivação de pessoal. Torna-se então para a empresa muito importante, já que haverá divulgação das suas ações, além de uma avaliação por parte do funcionalismo quanto às políticas atuais de marketing implantadas pela diretoria, criando condições favoráveis à ação comercial e ao aprimoramento das relações entre o banco e seus funcionários.

2 Referencial Teórico

2.1 Definições de marketing

O marketing vem há muito tempo conquistando espaço dentro das organizações. Passou o tempo em que botar o produto ou o serviço no mercado era o bastante para atrair clientes. Hoje em dia com a concorrência acirrada, produto da globalização, a empresa, além de vender tem de conquistar, encantar e fidelizar cada cliente. Assim sendo, o marketing tornou-se imprescindível para a sobrevivência no mercado. Para Kotler (1996, p. 40), “os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção”. A partir daí o autor define marketing “como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.”

Segundo Levitt (*apud* KOTLER, 2000, p. 42), há diferenças entre o marketing e a venda, apesar de serem constantemente confundidos:

A venda enfoca as necessidades do vendedor; o marketing, as necessidades do comprador. A venda está preocupada com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e o consumo final.

Warren J. Keegan e Mark C. Green (1999, p. 3-4) acreditam que o marketing não atua isoladamente, cada estágio desde a produção até o pós-venda tem a sua importância:

As atividades compreendidas no projeto de um produto, sua fabricação, marketing e serviços podem ser descritos como componentes de uma cadeia de valor. As decisões em cada estágio, desde a concepção da idéia até o suporte pós-venda devem ser avaliados em termos da capacidade de criar valores para os consumidores.

Saul F. Bekin (1995, p. 22) conceitua marketing como “o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas do

cliente”. Segundo o autor este conceito se adéqua a qualquer tipo de organização, seja indústria, serviços ou varejo.

Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores com outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 3).

Saul F. Bekin (2004, p. 2) faz analogia do marketing com o surfe: quando há “arrematação, todos estão de olho no mercado. No momento da formação de outra onda, todos identificam rapidamente a tendência ou movimento e usam toda a habilidade para aproveitar essa demanda”.

2.2 Conceituações de planejamento estratégico

O planejamento é a ferramenta que a organização possui para formalizar caminhos e ações para aumentar a lucratividade:

O planejamento está centrado em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitem à empresa alcançar tais objetivos (CHURCHILI; PETER, 2000, p. 86).

Portanto, planejamento estratégico é “um processo dinâmico de ações, feedback e reações devendo incluir movimentos proativos e reativos” (CHURCHILI; PETER, 2000, p. 86 e 87).

Para Antonio Cesar Amaru Maximiliano (2000, p. 53):

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. É um processo que afeta a empresa a longo prazo, já que compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Idalberto Chiavenato (2006, p. 303) segue a linha de pensamento dos neoclássicos, definindo o planejamento estratégico “como um processo formal, sequencial e rígido de formulação estratégica através de uma abordagem prescritiva e normativa” e é composto de cinco estágios:

- Formulação dos objetivos organizacionais
- Análise externa do ambiente
- Análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa
- Formulação da estratégia

Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização

Phillip Kotler e Gary Armstrong (2000, p. 21) definem planejamento estratégico “como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças nas suas oportunidades no mercado”. É, portanto o principal instrumento da organização no que se refere a estratégias e serve de base para os demais planejamentos.

Segundo Saul F. Bekin (1995, p. 50), um planejamento começa com um diagnóstico: “Só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa um programa de Endomarketing pode ter êxito.” É através dele que são detectados os pontos fortes e fracos da organização e a partir daí se define aonde quer chegar.

Por fim, a análise de Medeiros Brum (2010, p. 160), o planejamento estratégico de endomarketing é semelhante ao do marketing externo. “no marketing interno, a regra é a mesma, ou seja, o que importa é o que se faz na mente do empregado.”

2.3 Endomarketing: evolução e conceituações

Entre as décadas de 80 e 90, as empresas em geral sentiram a necessidade de valorizar o capital humano e fazê-lo sentir parte da organização. Para isso era necessário haver uma comunicação interna que mantivesse o quadro de pessoal sempre informado com tudo o que acontece na empresa mantendo-o motivado e participativo (MEIRA & OLIVEIRA, 2004).

O termo Endomarketing foi usado pela primeira vez no ano de 1995 por Saul Faingaus Bekin e significa marketing para dentro, ou seja, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para aumentar a satisfação e a aliança do público interno (acionistas, colaboradores, fornecedores e vendedores) (CRNKOVIC & RAVASI, 2010) e - segundo ele - surgiu diante da necessidade de ter um instrumento capaz de sintonizar os colaboradores com os objetivos da empresa.

Citando Levitt, BEKIN (1995, p. 4) resume a necessidade da prática de endomarketing:

Para atrair cliente, **toda** empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve **propagar** esta idéia por todos os cantos da organização. Deve **fazer isto sem parar**, com

vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte **dela**.

A partir daí houve um interesse crescente pelo endomarketing, pois ele se tornou um pré-requisito para que o marketing se torne um sucesso com os clientes. Segundo GRONROOS (1995), o termo Endomarketing foi criado como um “conceito tipo “guarda-chuva” para abranger uma variedade de atividades internas que não são novas em si próprias”, mas podem se tornar abrangentes e orientadas para o público interno.

Conforme BEKIN (2004), o termo Endomarketing pode ser conceituado assim:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Já autora BRUM (2010) define o Endomarketing como “oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.”

O Endomarketing torna-se assim um importante instrumento pra motivação dos colaboradores. Hoje em dia cada um deseja ser reconhecido e valorizado não só pelo seu trabalho, mas como ser humano que é com todas as suas diferenças e qualidades. O funcionário tem de se reconhecer importante para a organização a ponto de modificar para melhor o ambiente em que trabalha.

2.4 Importância do Endomarketing

O mundo evoluiu e com ele o conceito de empresa. Foi-se o tempo em que bastava ter um produto ou serviço de qualidade para se ter sucesso no mercado. Hoje a concorrência é grande e há uma gama de produtos e serviços semelhantes e substitutos. Para que uma organização prospere é imprescindível que seus colaboradores estejam felizes e satisfeitos e assim possam conquistar e fidelizar seus clientes. É em busca de uma conscientização interna que o Endomarketing age, com o objetivo de “criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos) dentro de um clima organizacional positivo” (BRUM, 2010).

O conhecimento é uma poderosa arma de engajamento e indutor para que todos mirem uma mesma direção. Então faz-se necessária a informação por meio da comunicação. “É a comunicação que abastece a motivação” (MENDES, 2004).

Conforme BEKIN (*apud* MEIRA & OLIVEIRA, 2004), é preciso um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Para que a motivação esteja presente na vida funcional dos colaboradores, o autor enumera dez instrumentos do processo de motivação:

1. Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
2. valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; e
10. remuneração adequada.

Também foi possível obter estes dados:

- A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
- A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
- O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa tanto no sentido de integrar seus diversos setores quanto no de estimular o potencial do indivíduo.
- Os funcionários conhecem seus objetivos da empresa voltada para o cliente e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.
- Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
- Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos, quer no que diz respeito ao reforço de valores e atitudes.
- Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente seu principal interessado: o funcionário.
- Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
- O processo de comunicação tem o modelo de mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
- O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a

partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Assim sendo, é possível ter um Endomarketing bem feito com funcionários motivados e comprometidos com a organização e consolidado um processo de trocas onde todos saem beneficiados.

2.5 Ações de Endomarketing

Ações são necessárias para movimentar a roda da motivação. Um funcionário motivado é capaz de contagiar vários outros. As ações do Banco Zeta são criativas e chamativas de modo a induzirem a participação de todos, além de distribuírem prêmios e brindes. No entanto essas ações “não são capazes de mudar a percepção dos colaboradores em relação a salários, benefícios e incentivos da empresa” (BRUM, 2010). Ainda segundo a autora a percepção das pessoas sobre aspectos da sua relação de trabalho com a empresa somente pode ser mudada a partir de um bom processo de informação, visto que ela serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa.

A comunicação é uma ferramenta para encurtar a distância entre os níveis hierárquicos que tem de ser usada diariamente para divulgar informações sobre a condição da organização. Quanto mais abrangente for a comunicação mais facilmente acontecerá o envolvimento dos colaboradores, possibilitando mudanças nos padrões de comportamento e engajamento para cumprimento das metas e dos objetivos:

A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. Para manter o funcionário motivado abasteça-o com informações, dados, referências, etc. O engajamento é o elemento central pretendido pelo Endomarketing. Tanto quanto no marketing, busca-se o engajamento do cliente. A adesão dele a determinado produto ou serviço é proporcionalmente relacionada ao esforço que o marketing faz para atendê-lo. O Endomarketing também tem o objetivo de buscar adesões, no caso dos funcionários (BEKIN, 2004, p. 99).

As campanhas promovidas pelo Banco Zeta podem produzir no funcionário o “orgulho de pertencer”, o que o leva a ter uma imagem de cliente externo em relação à empresa. Segundo BRUM (2010), um empregado possui uma mente interna, que é como ele enxerga o trabalho e outra externa que é a sua visão como cliente em relação à sua empresa, aos seus serviços e produtos. As duas são independentes e

o objetivo do Endomarketing é unir as duas imagens de modo que ele tenha orgulho da empresa onde trabalha a ponto de consumir seus produtos e serviços.

As ações de Endomarketing sevem para que os colaboradores enxerguem a sua organização sob uma ótica otimista e com orgulho a ponto de considerá-la, dentre as concorrentes, a principal.

3 Métodos e Técnicas de Pesquisas

3.1 Tipo e descrição da pesquisa

Segundo as classificações elaboradas por VERGARA (1997, *apud* ZANELLA, 2006), esta pesquisa se classifica quanto aos fins em explicativa porque visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de um fenômeno, ou seja, porque objetiva identificar fatores que determinam ou contribuem para que ações de Endomarketing influenciem positivamente o desempenho dos funcionários, por querer saber quantas pessoas são influenciadas pelas ações de Endomarketing praticadas pelo Banco do Zeta e quais as porcentagens de funcionários com características semelhantes.

Quanto aos meios de investigação, pode-se classificá-la em pesquisa de campo. A escolha do método de pesquisa deve-se ao fato de:

- querer descobrir a quantidade de funcionários que compartilham pensamentos e atitudes e
- ser, também, uma maneira confiável para alcançar números precisos e confiáveis e que possam ser analisados estatisticamente.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado contendo 13 perguntas claras e objetivas que visaram garantir a uniformidade de entendimento dos entrevistados e conseqüentemente a padronização dos resultados. Foi feita também e inicialmente uma pesquisa exploratória para ampliar o conhecimento sobre o tema, bem como alicerçar a formulação do questionamento da pesquisa e seus objetivos.

Com relação ao tratamento dos dados coletados, este procedimento foi de forma quantitativa, ou seja, os dados foram trabalhados por meio de procedimentos estatísticos.

Após a realização dos questionários, foi feita a contagem e as respostas transcritas para uma tabela e foram numeradas (1 a 5) seguindo o modelo das respostas pré-elaboradas. Após os cálculos, foram construídos gráficos com o programa EXCEL. A partir deles é que foi feita a análise dos questionários para conhecimento e conclusão dos resultados.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O Banco Zeta é uma sociedade de economia mista, fundada em 12 de outubro de 1808, com um alvará do príncipe regente D. João. Foi o primeiro banco a operar no país e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil e em seus mais de 200 anos de existência, contribuiu para o desenvolvimento brasileiro tanto no lado econômico quanto no social. O Banco Zeta tem presença em todo o Brasil e no mundo. No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias, entre outros. Além disso, o Banco do Zeta vem ampliando sua presença internacional contando hoje com mais de 40 pontos de atendimento no exterior, divididos em agências, subagências, unidades de negócios/escritórios e subsidiárias, seguindo o site do Banco do Brasil (2011).

A estrutura interna do Banco Zeta é formada pela presidência, nove vice-presidências, vinte e seis diretorias, onze unidades, uma secretaria executiva, além de órgãos internos independentes como a auditoria e outros – conforme o site do Banco do Brasil (2011).

A Diretoria de Marketing e Comunicação é a gestora de todos os veículos corporativos de comunicação interna, tanto de cunho administrativo quanto informativo. Sendo assim, a criação, coordenação e administração dos referidos veículos e também a definição da política de comunicação interna, da linha editorial e dos critérios de edição são de responsabilidade desta diretoria.

O Banco do Zeta possui uma rede integrada de veículos para informação interna com o objetivo de informar, mobilizar e reconhecer os funcionários. É a maneira de encurtar as distâncias geográfica e hierárquica entre todos e como forma de mantê-los atualizados com as políticas, diretrizes, estratégias, produtos e serviços e realizações do banco favorecendo o relacionamento entre a empresa e seus empregados. A comunicação interna estimula a discussão sobre diversos assuntos e troca de ideias principalmente sobre o ambiente organizacional. Os canais utilizados pelo banco são a intranet, rede interna de computação, boletim pessoal (e-mail corporativo e mensagens pessoais), papel de parede, quadro mural, revista BB com você, tela de descanso, TVBB, mensagens corporativas via celular (SMS).

3.3 População e amostra ou participantes do estudo

A agência objeto desta pesquisa é a 2.872, no Shopping Pátio Brasil, Brasília (DF). É uma agência de varejo, mista que atende clientes das carteiras física e jurídica de micro, pequena e médio portes e possui 23 funcionários lotados. Além deles existem 3 funcionários que utilizam o espaço da agência para execução de suas funções. Por se tratar de uma população pequena e de fácil acesso optou-se por pesquisar todos os 26 funcionários existentes.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado foi um questionário adaptado e já anteriormente validado, sendo composto por informações descritivas e por dois blocos de perguntas, sendo que o primeiro, Ações de Endomarketing – visão do Banco Zeta, possui sete questões; o segundo bloco Ações de Endomarketing – visão do funcionário é composto de seis questões. As perguntas foram fechadas e dicotômicas com as seguintes opções de respostas: 1 – concordo totalmente; 2 - concordo parcialmente; 3 – não tenho opinião; 4 – discordo parcialmente e 5 – discordo totalmente. A escolha deste questionário deveu-se ao fato da semelhança do questionamento no estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba, cujo objetivo foi analisar a relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa do Banco do Brasil naquela cidade.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por intermédio dos formulários entregues a todos os funcionários da agência Pátio Brasil, em 10 e 11 de fevereiro de 2011. Quando do recolhimento dos questionários ocorreram conversas com todos os funcionários com o objetivo de obter um resultado que reflète a realidade da agência estudada. A partir dos dados coletados foi elaborada uma tabela com as perguntas e respectivas respostas, bem como os gráficos ilustrativos e em seguida foram analisadas e apresentadas as conclusões verificadas.

4 Resultados e Discussão

O Banco Zeta vive um momento de transição onde o foco total é o cliente em primeiro lugar. A informação é um dos caminhos usados pelo Endomarketing para a disseminação dos caminhos traçados pela empresa. Por isso, o banco investe em comunicação, fazendo uso de diversos instrumentos para que todos se mantenham informados e atualizados. Como resultados das ações de Endomarketing procura-se saber a importância que os funcionários da agência Pátio Brasil dão a elas e se incorporam em suas atividades diárias as informações recebidas.

O questionário foi formulado de tal maneira que no momento da análise ficasse diferenciada a visão de banco sob a ótica dos funcionários e em função das ações de Endomarketing. Na segunda parte a visão de funcionário é que seria evidenciada e estudada de modo que ficasse claro se as ações de Endomarketing praticadas pelo banco chegam a um número significativo de pessoas. Segundo BRUM (2010), uma empresa nunca deve esperar 100% de resultado em nível de informação, integração, motivação ou engajamento. Uma mesma informação pode ser percebida por diferentes prismas, uma vez que cada indivíduo possui valores, culturas e pensamentos diferentes. O importante é que as informações do processo de comunicação provoquem emoções a ponto de estimular o pensamento para que possam contribuir com o que foi proposto.

A parte descritiva do questionário foi composta de seis perguntas informativas para formar o perfil dos entrevistados:

- Sexo
- Estado civil
- Escolaridade
- Idade
- Tempo de serviço
- Cargo

Em relação ao sexo, 69% dos funcionários da agência Pátio Brasil são homens:

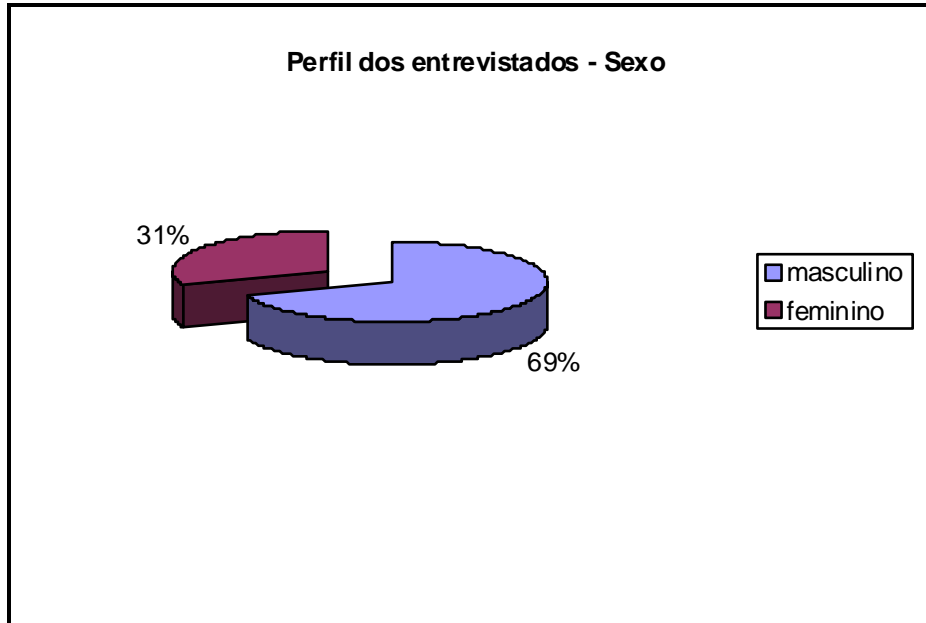


Gráfico 1 - Perfil dos entrevistados

Fonte: participantes da pesquisa

58% dos entrevistados declararam-se casados ou com união estável; 38% são solteiros e 4% se disseram divorciados ou viúvos.

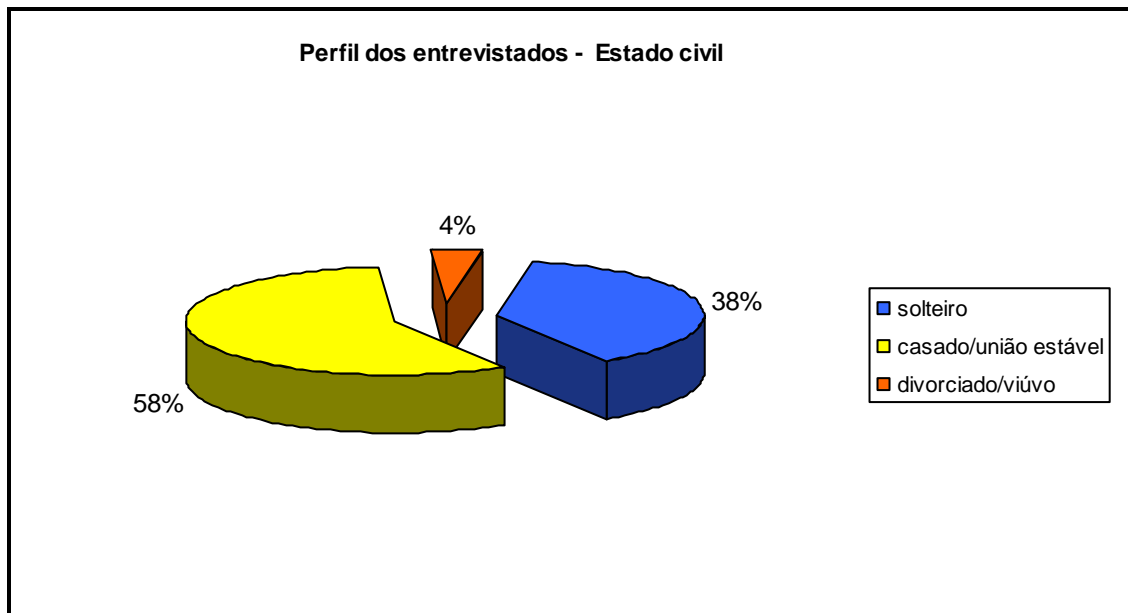


Gráfico 2 – Estado civil

Fonte: participantes da pesquisa

No quesito escolaridade verifica-se que 61% dos entrevistados têm nível superior completo; 31% estão cursando o ensino superior ou interrompeu nesse nível e 8% possuem o ensino médio.

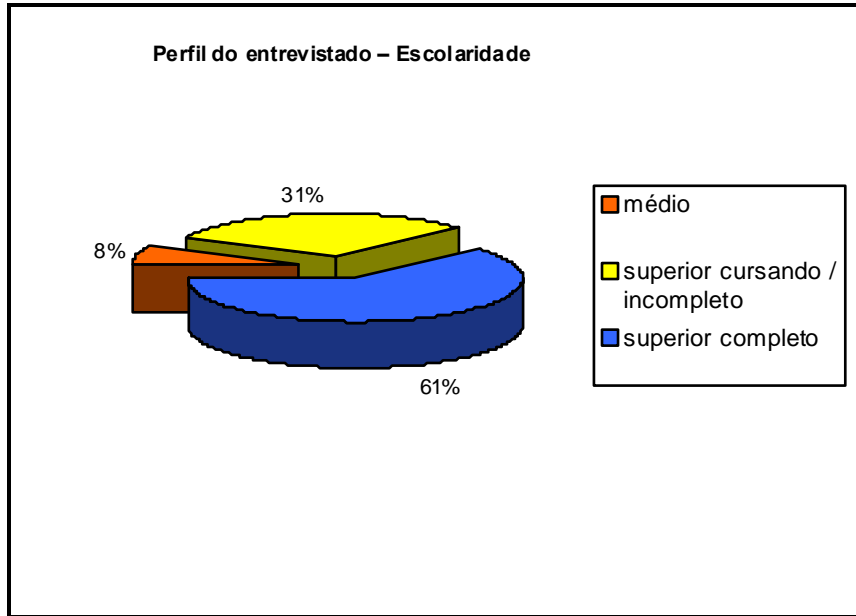


Gráfico 2 – Escolaridade

Fonte: participantes da pesquisa

No quesito idade, a agência pesquisada possui 50% de seus funcionários com idade média entre 20 e 35 anos; 38% estão na faixa etária de 36 e 50 anos e 12% possuem mais de 50 anos de idade.

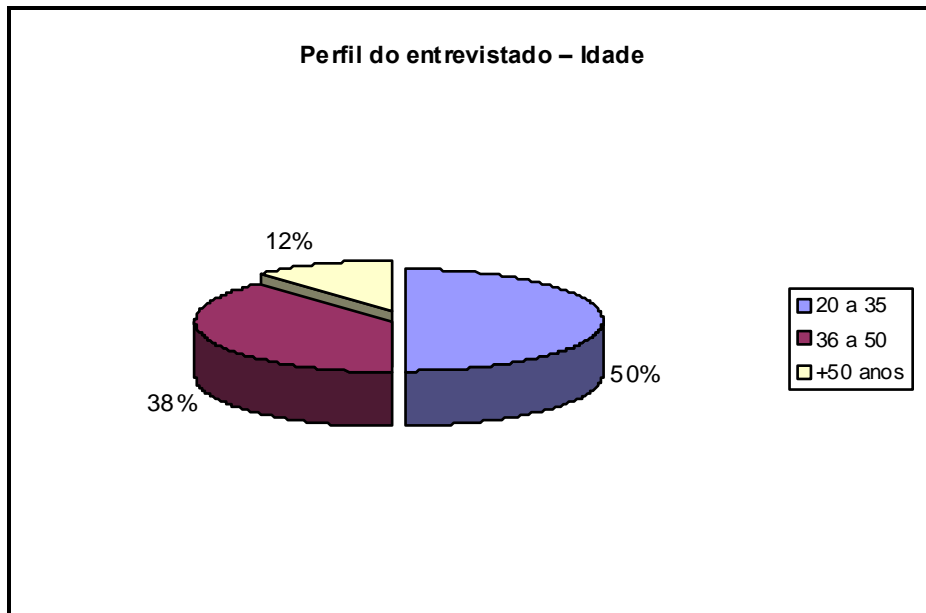


Gráfico 3 – Faixa etária

Fonte: participantes da pesquisa

O gráfico seguinte mostra que há uma concentração de funcionários com pouco tempo na agência. 50% possuem entre um e cinco anos de tempo no banco. Em seguida, 27% com mais de vinte anos de casa. 15% possuem entre seis e dez anos e 8% possuem entre onze e vinte anos de trabalho no Banco Zeta

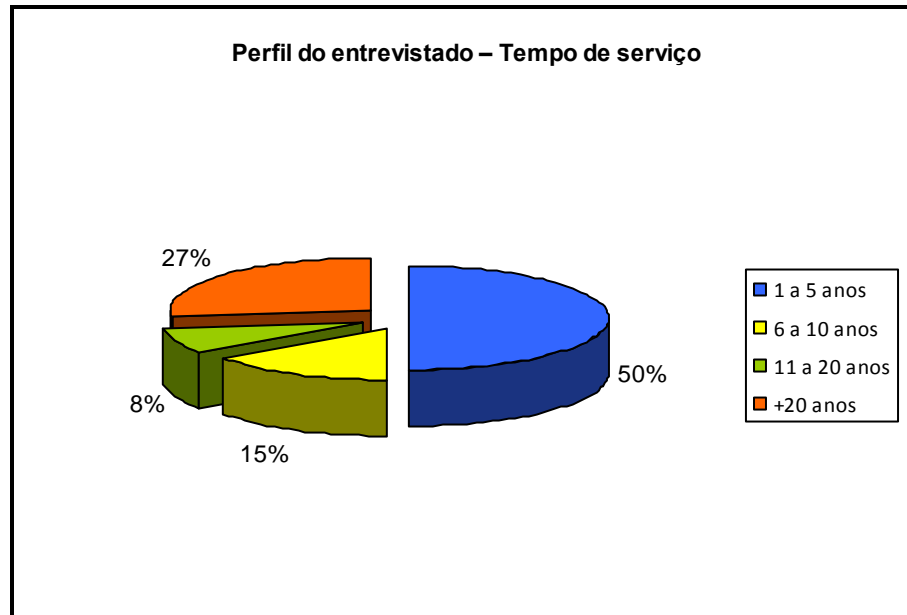


Gráfico 4 – Anos de serviço

Fonte: participantes da pesquisa

Em relação ao cargo 42% dos funcionários que trabalham na agência Pátio Brasil ocupam cargos de níveis gerenciais e 58% exercem a função de assistentes negociais, caixas executivos e escriturários.

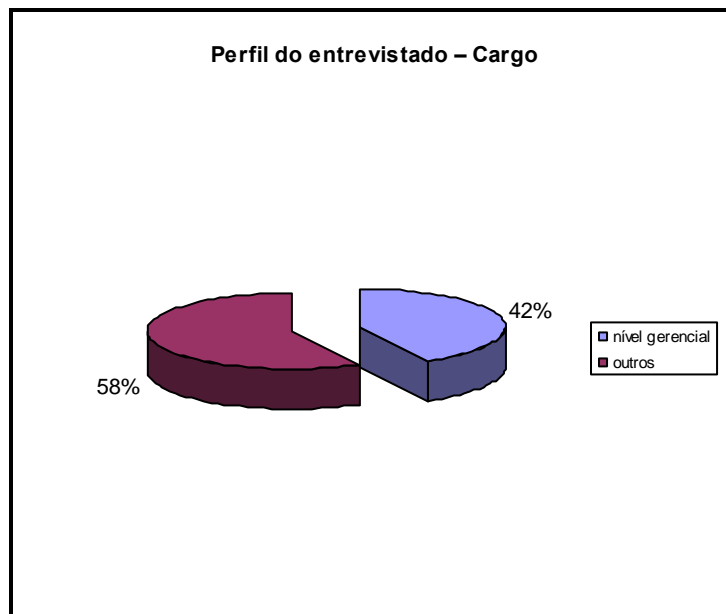


Gráfico 5 – Cargo

Fonte: participantes da pesquisa

O questionário estruturado foi adaptado e possui treze perguntas fechadas que foram agrupadas em dois blocos, de modo que as ações de Endomarketing praticadas pelo Banco do Zeta pudessem ser analisadas sob a ótica dos

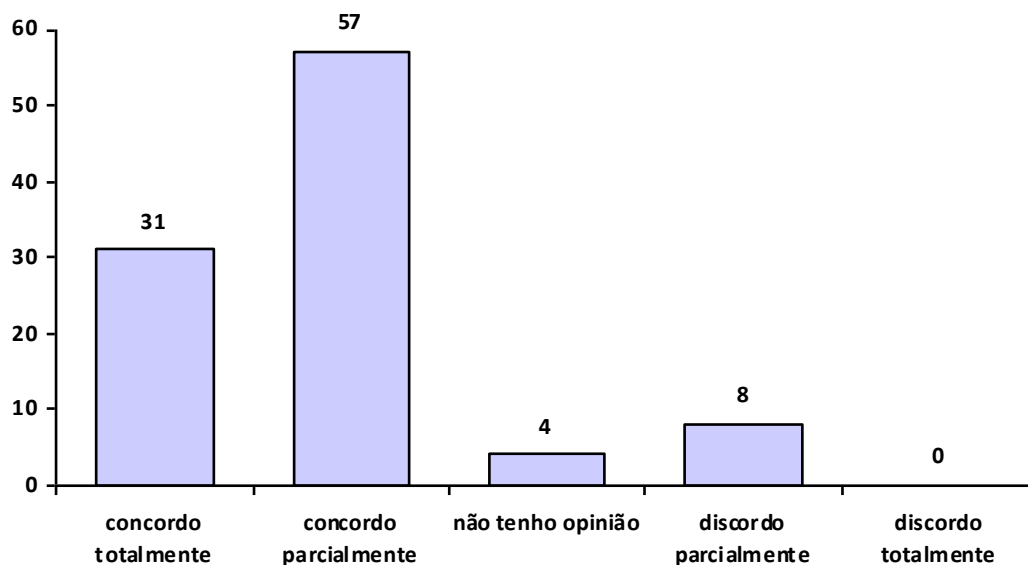
funcionários quanto a sua influência e importância no corporativo e na vida profissional de cada um.

O primeiro bloco é composto de sete perguntas e seu objetivo é identificar se a comunicação interna do banco funciona adequadamente sob o ponto de vista dos entrevistados, e também a percepção do funcionário em relação às atitudes do banco (ações de Endomarketing).

Grupo I - Ações de Endomarketing – visão do Banco do Brasil

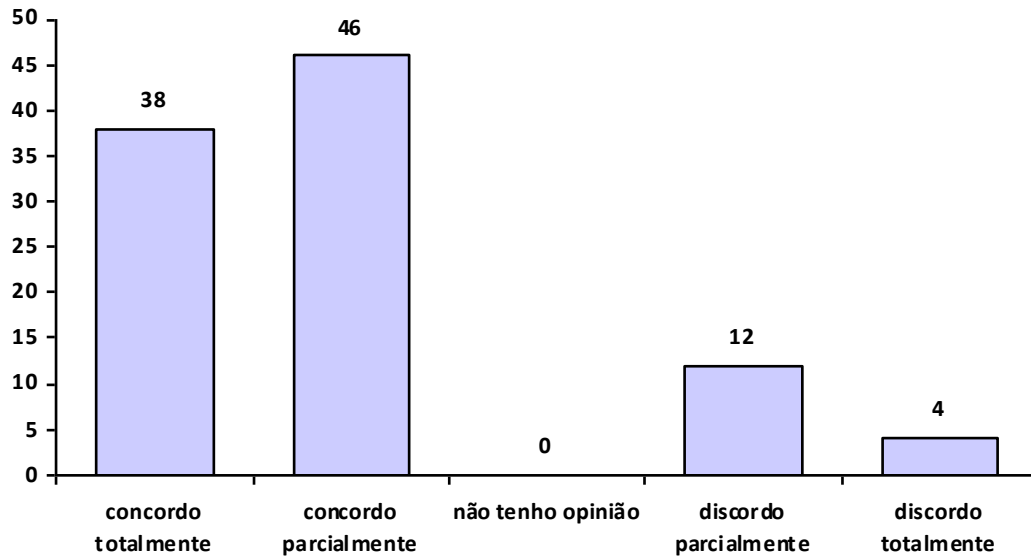
Pergunta 1 - A comunicação interna utilizada pelo banco tem melhorado.

A primeira pergunta tem por objetivo medir o grau de concordância, discordância ou neutralidade dos funcionários da agência quanto à comunicação utilizada pelo banco. Se eles percebem se houve melhoria entre os interlocutores.



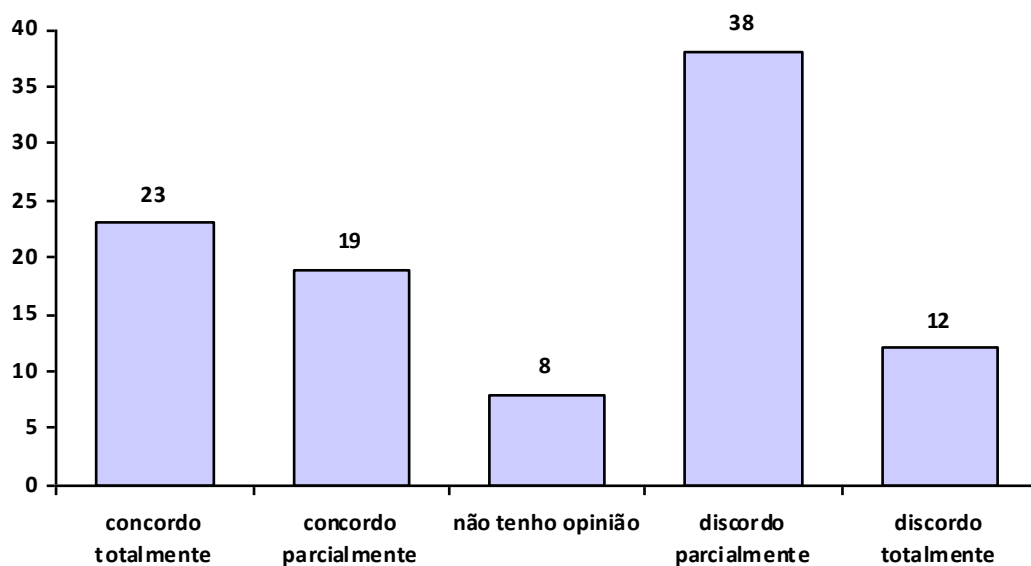
Pergunta 2 - A comunicação interna utilizada pelo banco melhora o entendimento das estratégias do conglomerado Banco do Brasil.

A segunda pergunta visa medir se a comunicação interna que parte dos escalões decisórios do banco chega de maneira eficaz aos funcionários executores.



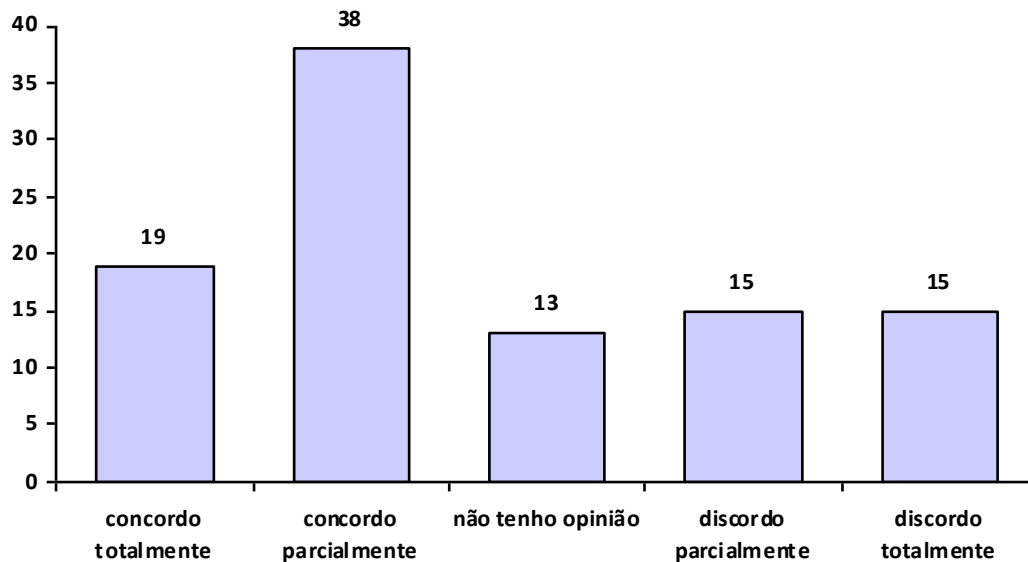
Pergunta 3 - A comunicação interna utilizada pelo banco tem agregado valor ao quadro funcional colaborando para a profissionalização e formação extracurricular dos funcionários.

A terceira pergunta analisa se existe um elo entre a comunicação interna e o aprimoramento profissional dos funcionários. Se a comunicação estimula o autodesenvolvimento e se o funcionário sente-se motivado a procurar novas formações.



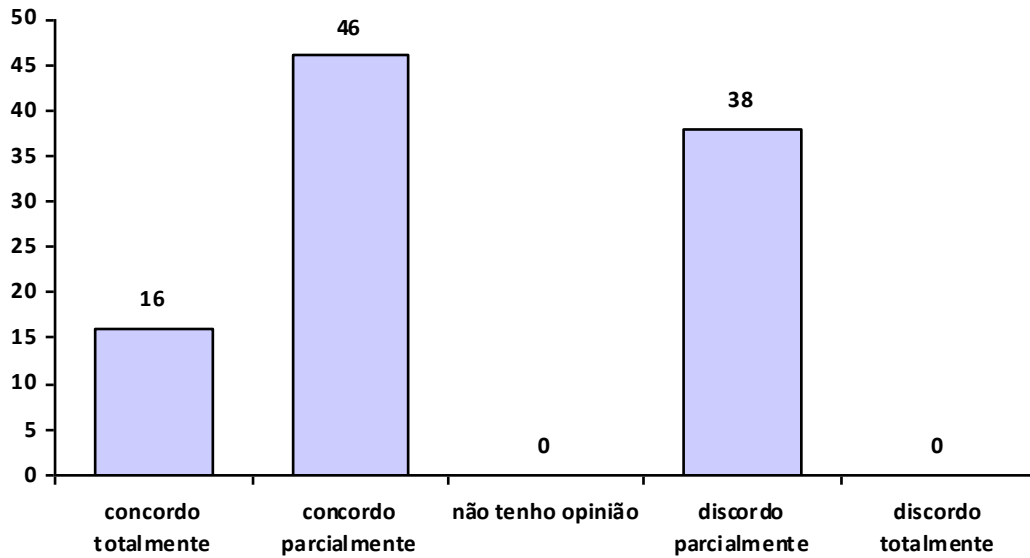
Pergunta 4 - A comunicação interna utilizada pelo banco tem colaborado para a preservação do clima e da cultura organizacional.

A quarta pergunta visa saber se a comunicação interna reflete positivamente na preservação do clima e da cultura organizacional.



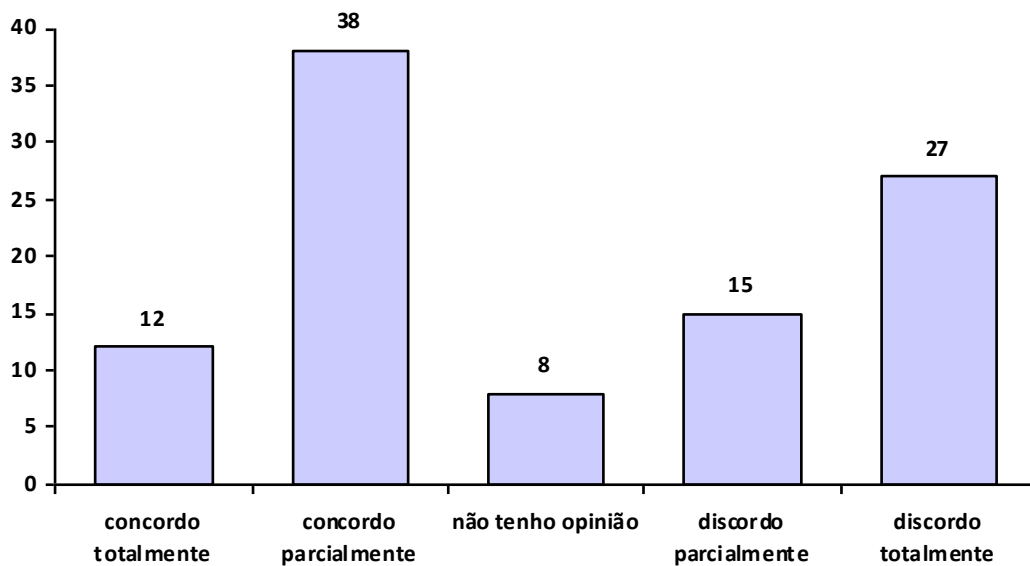
Pergunta 5 - Disseminando a cultura de valorização do cliente e enfatizando a relação entre cliente e funcionário, a comunicação interna utilizada pelo banco criou reflexos positivos sobre a forma como os funcionários reagem a situações do atendimento.

Neste quesito, questiona-se se a comunicação interna contribui para que os funcionários comuniquem adequadamente com o cliente interno diante das variadas situações que ocorrem diariamente.

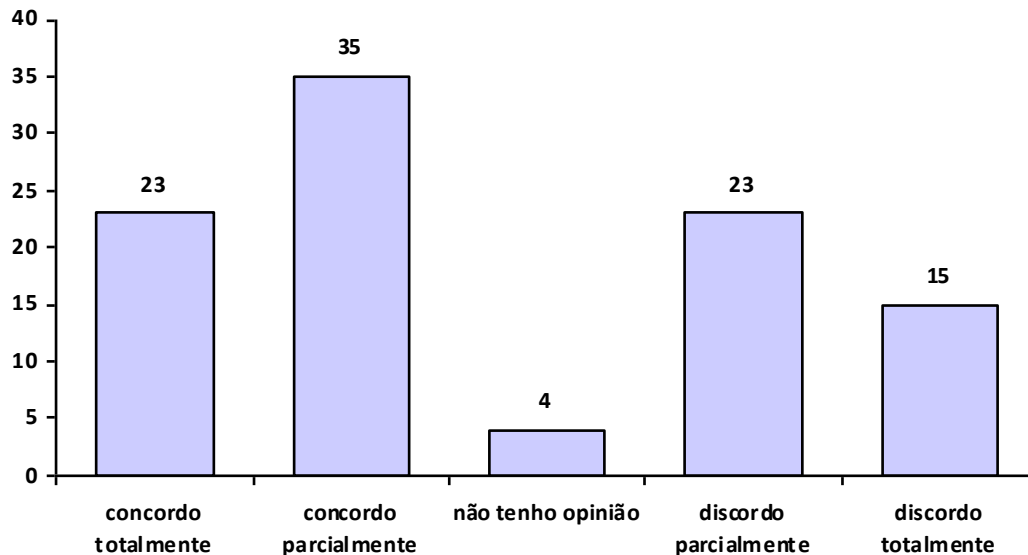


Pergunta 6 - As campanhas de vendas e as propostas de alterações no atendimento ao cliente externo conseguem envolver todo o quadro funcional.

Este quesito visa conhecer se o desempenho do funcionário lotado na agência Pátio Brasil é afetado pelas ações de Endomarketing desenvolvidas pelas diretorias do banco.



Pergunta 7 - Ações como reuniões, palestras, videoconferências, contribuem para a geração de bons resultados para a agência Pátio Brasil.



Analisando os gráficos do bloco 1, percebe-se que há um alto grau de concordância (88%) quanto à melhoria da comunicação no banco, bem como a comunicação tornou-se mais clara, com um linguajar acessível a todos os funcionários. 84% concordaram que os escalões superiores sabem transmitir de forma inteligível quais são os objetivos, as metas e as estratégias do banco. BRUM (2010), deixa claro que “a informação deve ser transmitida com linguagem simples e fácil, permitindo uma leitura rápida e eficaz” para que haja comprometimento e envolvimento profissional por parte do funcionário. Complementando, BEKIN (1995), estabelece que a comunicação é “um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência”. Assim sendo, é indispensável que haja sintonia entre a comunicação interna, os funcionários, a empresa, seus valores, seus objetivos, sob pena de todo esforço se perder, por melhor que sejam as ações de Endomarketing, se a “informação não se transformar em diálogo, troca” (BEKIN, 1995).

Na questão 03, observa-se que a comunicação praticada pelo banco não influencia de maneira notável o autodesenvolvimento. Fica claro que não há conexão entre a comunicação e a vontade dos funcionários de aperfeiçoamento ou aprendizagem. A comunicação interna não funciona como um estímulo para os colaboradores. Neste quesito houve a discordância de 50% dos entrevistados. Para BEKIN (1995) a

eficácia da organização influencia no desenvolvimento de profissional e pessoal do funcionário. Para ele “não há estímulo maior para a busca de excelência por parte dos funcionários do que uma empresa capaz de exibir, como parte de sua cultura, exemplos de carreiras bem sucedidas, formadas ali dentro mesmo”.

A comunicação interna influencia significativamente na manutenção do clima e da cultura organizacional nos funcionários da agência Pátio Brasil. A maioria (57%) concordou com o quesito proposto.

Na questão 05, 62% dos entrevistados acreditam que há um alinhamento entre a teoria e a prática de pensamentos propostos pela direção geral do banco e isso reflete positivamente na relação entre o funcionário e o cliente externo.

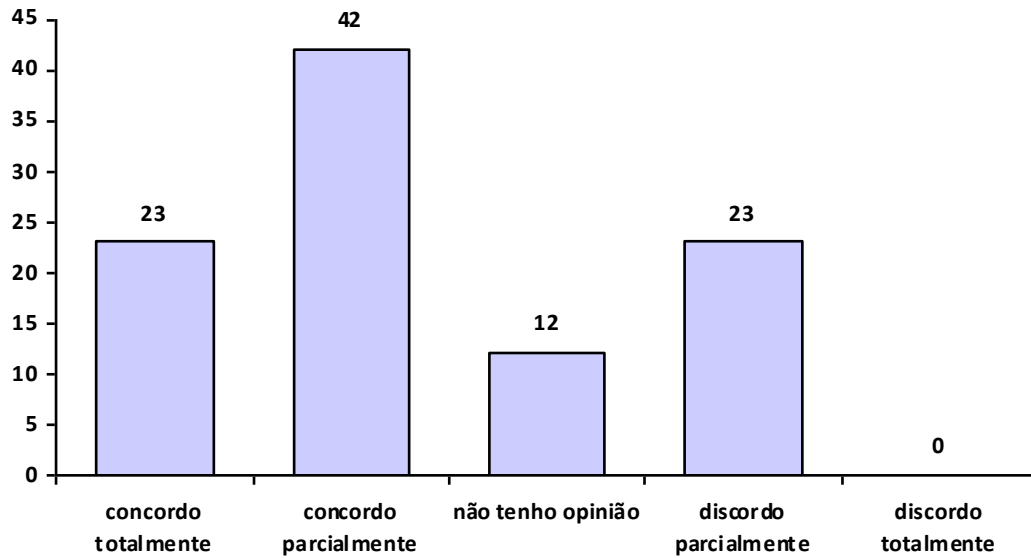
Com relação à sexta pergunta constatou-se no gráfico que 50% dos funcionários incorporam a mensagem transmitida nas campanhas internas de vendas. E que há uma melhoria significativa de desempenho durante a ocorrência das campanhas. Um número maior de funcionários (58%) concorda que os instrumentos de comunicação utilizados pelo banco motivam a equipe a ponto de influenciar nos resultados semestrais.

Grupo II - Ações de Endomarketing – visão do funcionário

O segundo bloco é composto de seis perguntas e seu objetivo é identificar se as ações de Endomarketing praticadas pelo Banco do Brasil influenciam, positiva ou negativamente, no desempenho individual de cada funcionário da agência Pátio Brasil.

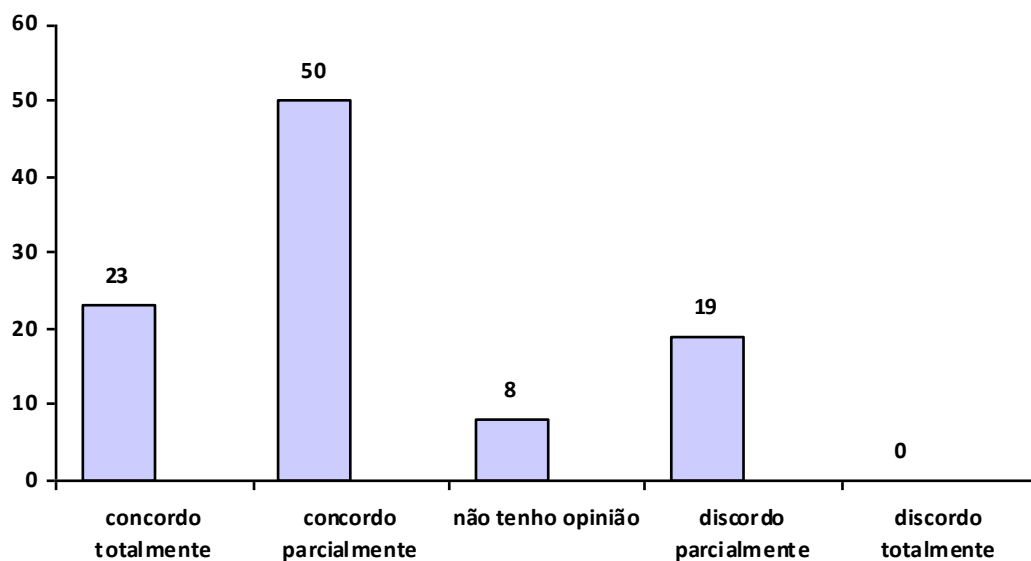
Pergunta 1 - A política de marketing interno utilizada pelo banco contribui para aumentar o grau de comprometimento dos funcionários.

O comprometimento é, sem dúvida, uma troca entre a empresa e o funcionário. Cabe a empresa a capacidade e habilidade de estimular o interesse do colaborador a ponto de fazê-lo sentir importante no cumprimento dos objetivos. A primeira questão do segundo bloco visa saber se as ações de Endomarketing contribuem para fortalecer este sentimento na equipe. 65% dos entrevistados acataram o quesito como verdadeiro.



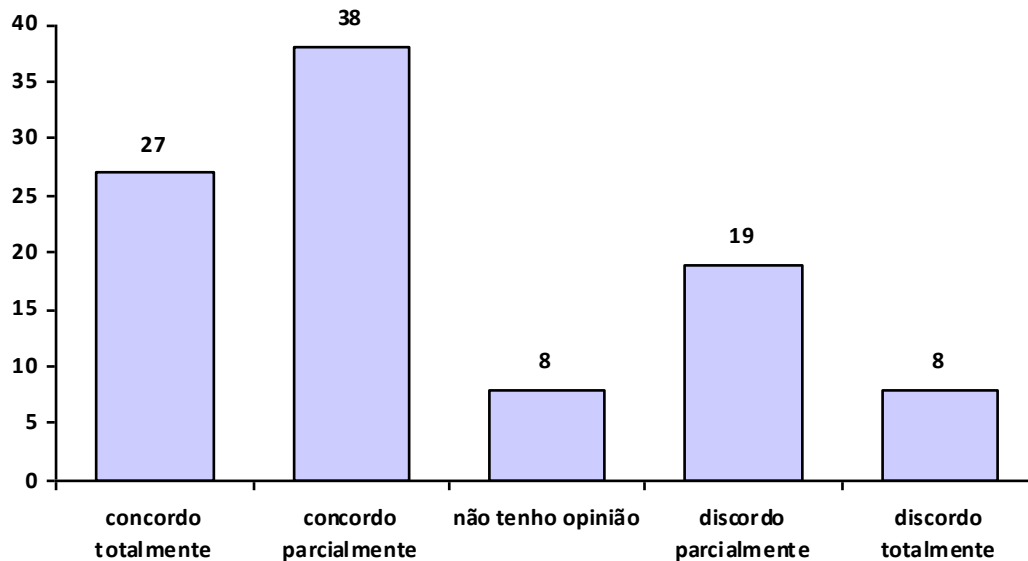
Pergunta 02 - A política de marketing interno utilizada pelo banco contribui para a melhoria dos resultados da instituição.

O objetivo deste quesito é verificar se existe relação direta entre as ações de Endomarketing e o desempenho individual de cada funcionário, culminando com a obtenção dos resultados esperados pela empresa. O gráfico abaixo demonstra que 73% dos funcionários acreditam que o marketing interno reflete nos resultados do banco.



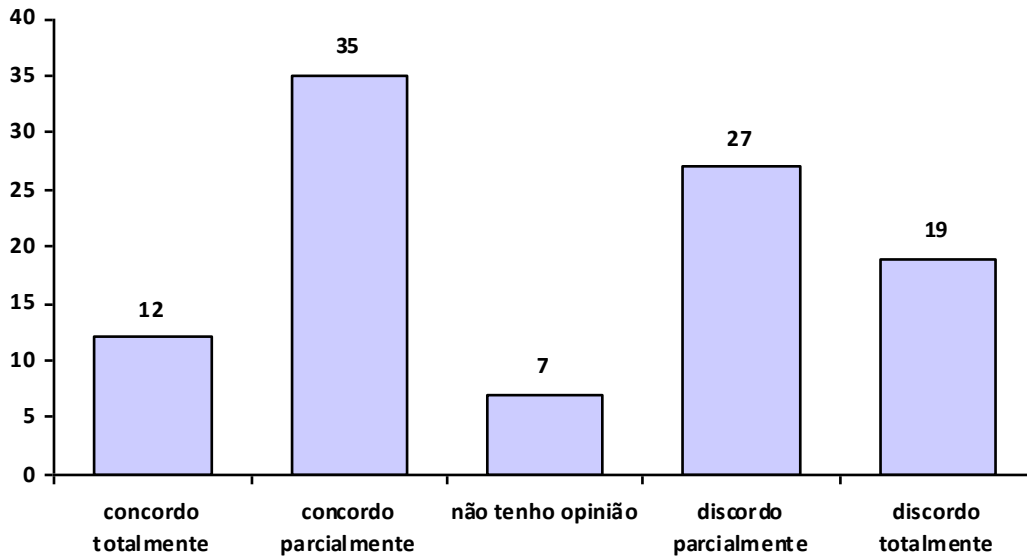
Pergunta 03 - A política de marketing interno utilizada pelo banco ajuda a disseminar o sentimento de responsabilidade pela imagem corporativa da empresa, mesmo quando fora do ambiente de trabalho.

65% dos entrevistados internalizam seus conceitos e valores, acreditam na marca da empresa e divulgam positivamente a sua imagem.



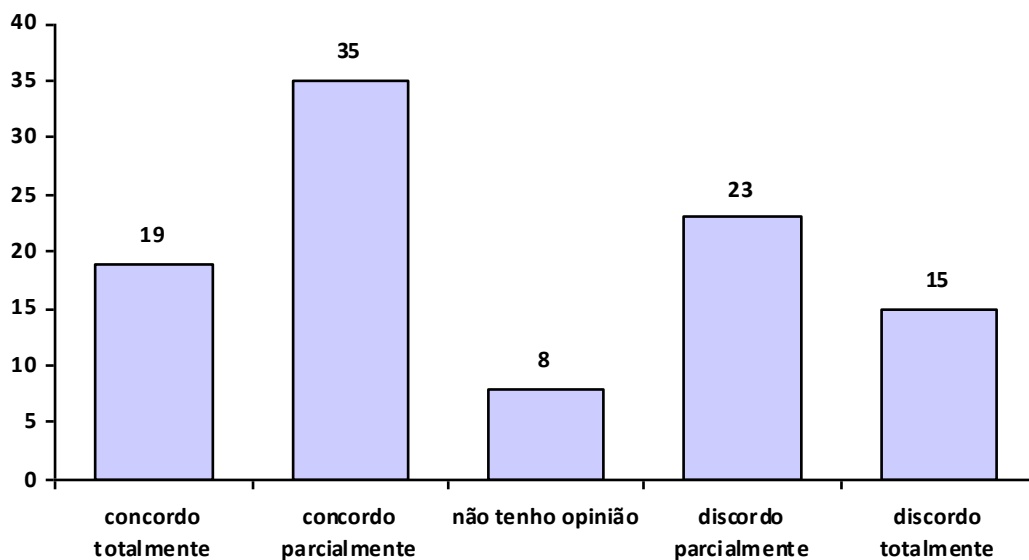
Pergunta 04 - A política de marketing interno utilizada pelo banco tem valorizado o esforço, a iniciativa e a criatividade dos funcionários da agência.

Analisando o gráfico correspondente, percebe-se que há um empate técnico quando o assunto tratado é a valorização do funcionário por parte do banco. 47% dos funcionários dizem que o esforço, a iniciativa e a criatividade são valorizados e recompensados enquanto 46% discordam do quesito proposto



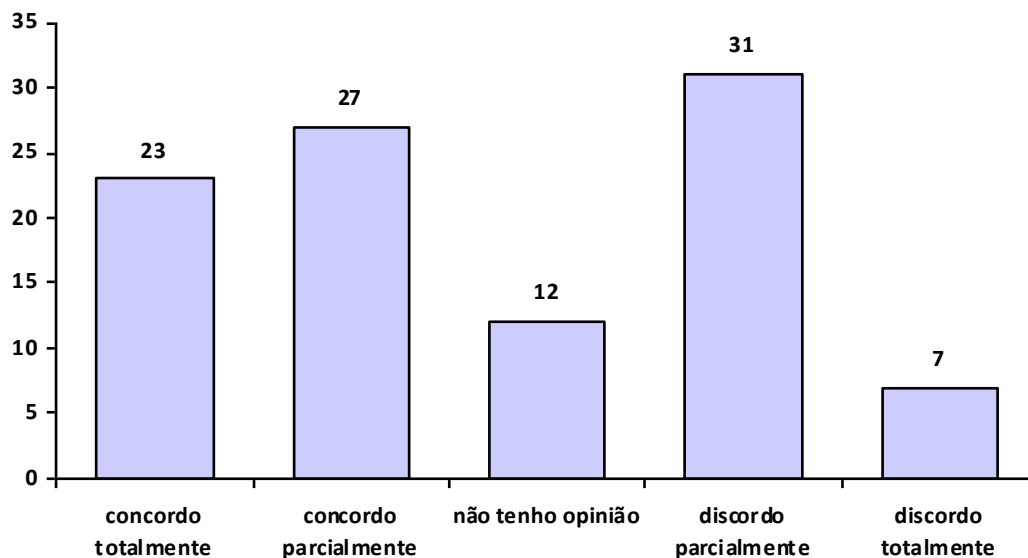
Pergunta 05 - Todos os esforços empreendidos em nível de agência para melhoria do clima interno têm refletido na elevação da auto-estima individual.

Esta questão propõe conhecer o reflexo das ações de Endomarketing praticadas pela agência Pátio Brasil na auto-estima de cada um. 54% dos funcionários concordam que são estimulados pelas ações da agência.



Pergunta 06 - Estrategicamente, os projetos e programas de comunicação e marketing interno do banco contribuíram positivamente para os bons resultados alcançados no semestre passado.

A pergunta de encerramento do questionário é um resumo do que o banco espera dos seus colaboradores: o aumento da lucratividade. Dentre os funcionários da agência Pátio Brasil, 50% concordaram que os projetos e programas de comunicação e marketing interno são importantes ferramentas que os impulsionam rumo ao cumprimento dos objetivos propostos.



Percebe-se que a comunicação interna não se resume em transmitir dados, informações. A comunicação interna para o Endomarketing serve para “dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno a reconheça de forma positiva, independente de qual seja o conteúdo” BRUM (2010). Nesse sentido, ela deve estar presente em todo instante, através das diversas ferramentas, como a intranet, jornais, murais, telas de descanso, com o intuito de ser absorvida com maior rapidez e maior intensidade. Para BEKIN (1995) o Endomarketing estabelece uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, conscientizando-os dos objetivos finais do negócio que envolve a todos. Enfim, motivam os funcionários que em troca respondem com comprometimento e fidelização para com a empresa.

Conclusão

Sempre norteado pelos objetivos geral e específicos, a partir da análise do questionário aplicado, verificou a influência do Endomarketing nos funcionários da agência Pátio Brasil – Banco do Zeta. Quando foi proposto o estudo sobre o marketing interno, o que tinha em mente era verificar se o comportamento dos funcionários de uma determinada agência era influenciado pela comunicação interna do banco, e a partir daí chegou-se ao objetivo geral para verificar se havia uma relação positiva entre o Endomarketing praticado na agência e o desempenho de seus colaboradores. O Endomarketing parte do princípio de que o público interno deve ser o primeiro alvo a ser atingido pela organização, sendo que isso só é possível quando a organização muda a percepção dos colaboradores a respeito dela mesma a partir de um bom processo de informação interno. Assim, a informação serve para alinhar o pensamento desde o topo até a base da pirâmide organizacional e envolver todos num único propósito que é de atender satisfatoriamente as necessidades dos clientes.

A agência pesquisada é formada, em sua maioria, por colaboradores com pouco tempo na função e graduados. É um ponto positivo, pois quando uma organização possui em sua equipe, um percentual considerável de funcionários com mais tempo de serviço, a comunicação interna se depara com a resistência de mudanças e dificulta o alinhamento de pensamentos com os seus objetivos. Durante a aplicação do questionário percebeu que existe um vasto conhecimento sobre o que é Endomarketing, quais seus objetivos e quais são as suas ações.

Em relação à imagem interna do banco verifica-se que o colaborador do Pátio Brasil percebeu que a comunicação interna evolui a cada dia. Percebe-se também que a informação tem se tornado democrática. Atualmente é possível discutir notícias veiculadas na intranet. Ocorre uma comunicação de mão dupla.

Constatou-se também, sob a ótica profissional e individual, que as ações de Endomarketing não são percebidas como agregadoras de valores no autodesenvolvimento profissional. O Banco Zeta é um grande apoiador da educação para seus funcionários e incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional, não somente do público interno, como disponibiliza cursos e treinamento extensivos a toda a sociedade. Percebe-se então que o serviço de educação existe e o que falta é

fazer com que as informações relativas à aprendizagem possam integrar o cotidiano da empresa, de modo que os funcionários sintam responsáveis pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Outro ponto a destacar é a valorização da imagem do Banco Zeta pelos funcionários da agência Pátio Brasil. Verificou que existe um sentimento de orgulho por pertencer a esta instituição. Mesmo fora do ambiente de trabalho o percentual de concordância pela disseminação de uma imagem positiva do banco atingiu uma grande parcela dos colaboradores.

Outro fato percebido é que as ações de Endomarketing não passam despercebidas pelos funcionários. E para a maioria deles os resultados obtidos são frutos dessas ações. Recentemente o Banco Zeta divulgou o seu resultado no primeiro trimestre e houve um crescimento em relação ao mesmo período do ano passado. Conclui-se então que a empresa investe em uma boa comunicação interna ganha em qualidade, produtividade, lucratividade e o colaborador ganha em participação, qualidade de vida, conhecimento.

O processo de comunicação interna é dinâmico e que visa atingir a todos. Porém as informações recebidas pelo colaborador são filtradas, incorporando apenas as que ele considera relevantes. Assim, é bem provável que as ações de Endomarketing não cheguem a todos como o esperado. Por este motivo acredita-se, mesmo com a maioria das perguntas com respostas concordatárias, que há um número significativo de funcionários que não estejam motivados e integrados com a comunicação interna do banco. Como forma de melhorar a visibilidade das ações de Endomarketing, recomenda-se, para estudos futuros, a comparação entre diversas agências do Banco Zeta.

Em resumo, a agência pesquisada mostrou um ambiente onde o Endomarketing é totalmente indispensável e mais ainda dentro de uma empresa do porte do Banco Zeta onde milhares de funcionários ficam lotados em locais diferentes. É uma empresa altamente complexa e, apesar dos mais de duzentos anos de existência, é moderna. Com as ações de Endomarketing o banco mantém uma interação entre o topo da pirâmide e os funcionários de base, conforme verificado nesta pesquisa, cumprindo o papel de informar, motivar, trocar ideias e interagir com os todos os colaboradores.

Referências

AZEVEDO, Fernando. **Invista em Endomarketing**. Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em: 04 jun 2011.

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

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

BRUM, Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração – o essencial em teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2006.

CHURCHILI, Gilbert A. Jr e PETER, J. Paul. **Marketing criando valores para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRNKOVIC, Luciana Helena & RAVASI, Thaís Cereda. **Endomarketing: trabalhando o público interno**, 2010. Disponível em: <http://www.unicastelo.br/>. Acesso em: 15 out 2010.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços. A competição por serviços na hora da verdade**. São Paulo: Campus, 1995.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luiz Tavares de. **O endomarketing**. 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/>. Acesso em: 15 out 2010.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**, 2004. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/>. Acesso em 15 out 2010.

SILVA, Luiz Carlos Carvalho da. **Análise da relação entre as ações de Endomarketing e a imagem corporativa**. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/>. Acesso em: 07 dez 2010.

BRASIL. Banco do. **Estrutura interna**. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: 18 nov 2010.

_____. **Retrato da empresa**. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em: 18 nov 2010.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Phillip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. São Paulo: LTC, 2000.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. Sana Catarina: SEaD/UFSC, 2006.

Anexo A – Missão, Valores e Visão

Missão

Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

Valores

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Respeito ao consumidor;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Proatividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito à diversidade;
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

Visão de futuro

Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

Apêndice A – Questionário

Este questionário tem o objetivo de coletar dados para fundamentar Trabalho de Conclusão de Curso de Administração a Distância e busca analisar a percepção dos funcionários da agência Pátio Brasil do Banco Zeta em relação às ações de Endomarketing praticadas pela empresa. Todas as respostas são confidenciais.

Agradeço o preenchimento.

1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo masculino feminino

Estado civil solteiro casado/união estável divorciado/viúvo

Escolaridade médio superior cursando/incompleto superior

Idade 20 a 35 36 a 50 + de 50

Anos de serviço 1 a 5 6 a 10 11 a 20 + de 20

Cargo nível gerencial outros

2 AÇÕES DE ENDOMARKETING – VISÃO DO BANCO DO BRASIL

Marque um X na coluna correspondente à sua percepção e obedecendo à legenda:

1 - Concordo totalmente

2 - Concordo parcialmente

3 - Não tenho opinião

4 - Discordo parcialmente

5 - Discordo totalmente

	PERGUNTAS	1	2	3	4	5
1	A comunicação interna utilizada pelo banco tem melhorado.					
2	A comunicação interna utilizada pelo banco melhora o entendimento das estratégias do conglomerado Banco do Brasil.					
3	A comunicação interna utilizada pelo banco tem agregado valor ao quadro funcional colaborando para a profissionalização e formação extracurricular dos funcionários.					
4	A comunicação interna utilizada pelo banco tem colaborado para a preservação do clima e da cultura organizacional.					
5	Disseminando a cultura de valorização do cliente e enfatizando a relação entre cliente e funcionário, a comunicação interna utilizada pelo banco criou reflexos positivos sobre a forma como os funcionários reagem a situações do atendimento.					
6	As campanhas de vendas e as propostas de alterações no atendimento ao cliente externo conseguem envolver todo o quadro funcional.					
7	Ações como reuniões, palestras, videoconferências, contribuem para a geração de bons resultados para a agência Pátio Brasil.					

3 AÇÕES DE ENDOMARKETING – VISÃO DO FUNCIONÁRIO

Marque um X na coluna segundo a sua percepção e obedecendo à legenda abaixo:

1 - Concordo totalmente

2 - Concordo parcialmente

3 - Não tenho opinião

4 - Discordo parcialmente

5 - Discordo totalmente

	PERGUNTA	1	2	3	4	5
1	A política de marketing interno utilizada pelo banco contribui para aumentar o grau de comprometimento dos funcionários.					
2	A política de marketing interno utilizada pelo banco contribui para a melhoria dos resultados da instituição.					
3	A política de marketing interno utilizada pelo banco ajuda a disseminar o sentimento de responsabilidade pela imagem corporativa da empresa, mesmo quando fora do ambiente de trabalho.					
4	A política de marketing interno utilizada pelo banco tem valorizado o esforço, a iniciativa e a criatividade dos funcionários da agência.					
5	Todos os esforços empreendidos em nível de agência para melhoria do clima interno têm refletido na elevação da auto-estima individual.					
6	Estrategicamente, os projetos e programas de comunicação e marketing interno do banco contribuíram positivamente para os bons resultados alcançados no semestre passado.					

Apêndice B – Tabelas

Grupo 1 - Perfil do entrevistado

Tabela 1 - Sexo

SEXO	QUANTIA
Masculino	18
Feminino	8
TOTAL	26

Fonte: participantes da pesquisa

Tabela 2 - Estado civil

ESTADO CIVIL	QUANTIA
Solteiro	10
Casado ou união estável	15
Divorciado ou viúvo	1
TOTAL	26

Fonte: participantes da pesquisa

Tabela 3 - Escolaridade

ESCOLARIDADE	QUANTIA
Ensino Médio	2
Superior incompleto	8
Superior	16
TOTAL	26

Fonte: participantes da pesquisa

Tabela 4 - Faixa etária

FAIXA ETÁRIA	QUANTIA
20 a 35	13
36 a 50	10
+ de 50	3
TOTAL	26

Fonte: participantes da pesquisa

Tabela 5 - Anos de serviço

ANOS DE SERVIÇO	QUANTIA
1 a 5	13
6 a 10	4
11 a 20	2
+ de 20	7
TOTAL	26

Fonte: participantes da pesquisa

Tabela 6 - Cargo

SEXO	QUANTIA
Nível gerencial	11
Outros	15
TOTAL	26

Fonte: participantes da pesquisa

Grupo 2**Tabela 7 - Ações de Endomarketing – visão do Banco Zeta**

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6	7
Concordo totalmente	8	10	6	5	4	3	6
Concordo parcialmente	15	12	5	10	12	10	9
Não tenho opinião	1	0	2	3	0	2	1
Discordo parcialmente	2	3	10	4	10	4	6
Discordo totalmente	0	1	3	4	0	7	4
TOTAL	26	26	26	26	26	26	26

Fonte: participantes da pesquisa

Grupo 3**Tabela 8 - Ações de Endomarketing – visão do funcionário**

QUESTÕES	1	2	3	4	5	6
Concordo totalmente	6	6	7	3	5	6
Concordo parcialmente	11	13	10	9	9	7
Não tenho opinião	3	2	2	2	2	3
Discordo parcialmente	6	5	5	7	6	8
Discordo totalmente	0	0	2	5	4	1
TOTAL	26	26	26	26	26	26

Fonte: participantes da pesquisa