



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

RAFAEL BRITO DA SILVA

**ENDOMARKETING E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NA PERCEÇÃO DOS EMPREGADOS
DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS: um estudo de caso no
Banco de Brasília (BRB).**

Brasília – DF

Dezembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**ENDOMARKETING E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS
DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS: um estudo de caso no
Banco de Brasília (BRB).**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Walter Eustáquio Ribeiro

Brasília – DF
Dezembro / 2009

Silva, Rafael Brito.

Endomarketing e o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de serviços: um estudo de caso no Banco de Brasília (BRB) / Rafael Brito da Silva. – Brasília, 2009.

74 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof. Me. Walter Eustáquio Ribeiro, Departamento de Administração.

1. Endomarketing. 2. Marketing Interno. 3. Comprometimento. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**ENDOMARKETING E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL
NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA EMPRESA DE
SERVIÇOS: um estudo de caso no Banco de Brasília (BRB).**

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

Rafael Brito da Silva

Mestre, Walter Eustáquio Ribeiro
Professor-Orientador

Msc. Olinda Maria Gomes Lesses,
Professora-Examinadora

Ma. Karla Inez Leitão Lundgren
Professora-Examinadora

Brasília, 07 de Dezembro de 2009

RESUMO

A prestação de serviços com excelência pressupõe empregados conhecedores da missão da empresa, seus objetivos, suas áreas de atuação, contando com empregados bem capacitados, motivados e comprometidos, para atuar com foco no cliente. Nesse contexto surge o Endomarketing como um modelo de gestão que busca o comprometimento entre empresa e empregado, num equilíbrio benéfico para ambas as partes, gerando melhorias no relacionamento com os clientes externos. Ele funciona como um processo gerencial holístico que visa assegurar que todos os empregados da empresa conheçam, estejam engajados e vivenciem o negócio. Por meio do estudo de caso buscou-se avaliar o grau de comprometimento de empregados e empresa, e vice-versa, sob a visão dos próprios empregados. Para isso, buscou-se a realização de pesquisa com uma amostra de 322 empregados de agência do Banco de Brasília, obtendo-se aproximadamente 40% de questionários respondidos. O questionário continha 34 questões fechadas. Em uma primeira parte objetivou-se coletar informações para análise demográfica da amostra, com questões como: sexo, faixa etária, estado civil e grau de escolaridade. Em seguida as questões abordaram os objetivos e os fundamentos estudados de forma a mensurar quantitativamente os fatores que englobam as percepções dos empregados sobre ações do endomarketing no ambiente de trabalho, tais como: comprometimento, desenvolvimento pessoal, percepções sobre a organização, satisfação no trabalho, processo de comunicação interna e políticas de gestão de pessoas. A coleta de dados foi operacionalizada nas agências do BRB, mediante envio dos questionários via malote de comunicação interna, que deveriam após respondidos, serem devolvidos pelo mesmo meio. Dos resultados, observou-se que a quase totalidade dos funcionários afirmou que tanto a empresa quanto os funcionários podem contribuir muito mais uns com os outros, evidenciou-se também parcela significativa de empregados que se sentem comprometidos com a empresa. Por outro lado, a percepção dos empregados mostrou que uma parcela significativa considera a empresa apenas envolvida com os empregados, com considerável número daqueles que a vêem como indiferente aos empregados e seus interesses. Em resumo, resguardadas as características da cultura organizacional da empresa (valores, crenças, preceitos) o ambiente se mostra bastante propício a implementação de forma sistematizada do endomarketing, com muitos pontos fortes. Basta para isso incorporar o conceito de endomarketing ao planejamento estratégico da empresa, mais especificamente ainda nos planos de Marketing e Recursos Humanos. O endomarketing parte do princípio que os empregados representam o primeiro público a ser atingido pela organização, utilizando para isso elementos de Marketing e Recursos Humanos, com total participação e comprometimento da alta direção. Dessa forma, busca equilibrar a relação empresa-empregado, obtendo enormes benefícios para ambas as partes.

1. Endomarketing

2. Marketing Interno

3. Comprometimento

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Percepções sobre a empresa.	39
Figura 2 – Autonomia na realização das atividades	40
Figura 3 – Sabe o que é esperado de seu desempenho	41
Figura 4 – Desempenho em relação as atividades que desenvolve.	41
Figura 5 – Recebe retorno em relação ao trabalho e participa de decisões.	42
Figura 6 – Estimula e oferece benefícios para o desenvolvimento pessoal.	42
Figura 7 – Políticas de RH.....	43
Figura 8 – Comprometimento dos empregados.	44
Figura 9 – Comprometimento da empresa.....	45
Figura 10 – Funcionários e empresa podem contribuir mais	46
Figura 11 – Satisfação.	46
Figura 12 – Instrumentos de comunicação são adequados.	47
Figura 13 – Existe espaço para comunicação com superiores.	47
Figura 14 – Velocidade das informações.	48
Figura 15 – Banco informa, ouve e compromete seus funcionários	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN – Banco Central do Brasil

BRB – Banco de Brasília

CMN – Conselho Monetário Nacional

GDF – Governo do Distrito Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização do Assunto.....	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa.....	15
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa:	16
1.7	Estrutura e Organização da Monografia	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Serviços.....	18
2.1.1	Características do Serviços.....	21
2.1.2	Qualidade dos Serviços.....	22
2.2	Endomarketing	24
2.2.1	Endomarketing e Gestão de Pessoas	26
2.2.2	Envolvimento e Comprometimento	27
2.2.3	Implementação do Endomarketing.....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	31
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	33
3.3	População e amostra	35
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICES.....	55
	Apêndice A – Quadro 1	55
	Apêndice B – Questionário.....	56
	ANEXOS	59
	Anexo A – Resolução nº 3.402 de 2006 do CMN.....	59
	Anexo B – Resolução nº 3.424 de 2006 do CMN.....	61
	Anexo C – Resolução nº 3.516 de 2007 do CMN	64
	Anexo D – Resolução nº 3.517 de 2007 do CMN	65
	Anexo E – Resolução nº 3.518 de 2007 do CMN.....	66
	Anexo F – Circular nº 3.371 de 2008 do BACEN	71
	Anexo G – Circular nº 3.377 de 2008 do BACEN.....	71

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo atualmente visto no ambiente de negócios mundial traz consigo alguns aspectos muito importantes. As mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e a velocidade com que as informações percorrem o mundo, decorrentes do fenômeno da globalização, são hoje apenas algumas das variáveis que exemplificam a grande complexidade que permeia as organizações.

Essas variáveis influenciam e podem contribuir tanto positivamente quanto negativamente para o sucesso das organizações. Apesar de importantes, elas por si só não garantem o sucesso. As organizações ainda dependem de um fator principal: o indivíduo e as suas relações na organização e com ela.

Muito mais que gerenciar os recursos materiais e obter tecnologia de ponta, utilizando ferramentas gerenciais tradicionais, hoje o ambiente organizacional exige que se dê mais importância à contribuição que o ser humano pode oferecer, principalmente em inovação e criatividade.

As pessoas tornam-se elementos extremamente importantes como propulsores de produtividade e eficiência nas empresas. O sucesso de uma organização está intimamente ligado às qualidades de seu pessoal. Os bens materiais de uma empresa podem facilmente sofrer depreciação, enquanto as pessoas, pelo contrário, se forem devidamente geridas podem trazer valorização e benefícios para as organizações.

Recompensá-las, desenvolvê-las e principalmente motivá-las pode gerar uma via de mão dupla no relacionamento empresa-empregado, com benefícios conseguidos por ambas as partes. Com isso, as organizações podem alcançar resultados positivos e duradouros elevando também o valor e a satisfação de seus funcionários.

Dessa forma, a tendência é que as empresas dispensem maior preocupação com as pessoas, colocando-as em um patamar de importância tal qual dos resultados econômico-financeiros. Exigências de aprendizagem, capacitação, motivação e comprometimento dos empregados contribuem assim com essa tendência à medida que podem gerar perdas econômicas.

As empresas não costumam medir o retorno de seus investimentos em pessoal, mas quando percebem que as boas práticas dos concorrentes estão levando-os a obter diferencial competitivo esse cenário tende a mudar.

Em função dessa importância, destaca-se o atual o setor de serviços desempenhando papel fundamental tanto na composição do Produto Interno Bruto quanto na participação da ocupação dos postos de trabalho no país, ambos representando mais de 60% do total. Em países desenvolvidos como EUA, Canadá, Japão e Alemanha, encontramos níveis ainda maiores da participação econômica dos serviços, ultrapassando os 70%.

Os serviços estão presentes ou possuem inter-relação com diversos setores da economia. Uma empresa por mais industrial que possa ser, possui serviços de atendimento ao consumidor ou mesmo depende de prestadores de serviços.

A tendência é que as indústrias passem a se postar no mercado não como produtoras de bens, mas como prestadoras de serviços.

Os clientes, por outro lado, não compram mais somente um produto, eles desejam que aquele produto possua serviços de entrega, assistência técnica, garantias, seguros, informação e pós-venda. Esses serviços complementares acabam representando vantagem competitiva, pois o produto em si é mais fácil de ser copiado pela concorrência que um serviço de qualidade.

Os serviços, sob a ótica da empresa, tem como principais atores: o cliente externo e o cliente interno, ou seja, eles dependem em grande parte da interação entre indivíduos, por um lado o cliente e do outro lado o funcionário representando a empresa.

Se com a Revolução Industrial a preocupação era somente produzir cada vez mais, porque tudo que se produzia era vendido, com o passar dos anos essa facilidade em vender produtos, já não se mostrava a mesma. Atenuada pela competição por mercados que crescia e ainda hoje cresce, deslocando a preocupação das empresas do fator produção, passando em seguida ao fator vendas e enfim enxergando a grande importância em satisfazer as necessidades dos clientes. Com isso surgiram muitas opções nos mais variados mercados, aumentando a importância do cliente para as empresas.

Muito tempo se percorreu desde que o foco do marketing passasse do produto para o cliente como explicitado por Levitt em seu artigo “Miopia em marketing” ainda na década de 1970. E o que se nota hoje é que as organizações estão em forte tendência de atribuir ao seu cliente interno, seus colaboradores, a mesma importância.

Segundo Kotler (2006):

O papel do marketing na organização também está mudando. Tradicionalmente, os profissionais de marketing exerciam o papel de intermediários, encarregados de entender as necessidades dos clientes e transmitir a voz deles às várias áreas funcionais da organização. Na empresa em rede, cada área funcional pode interagir diretamente com os clientes; o marketing não detém mais a posse exclusiva dessa interação. O que ele deve fazer, isso sim, é integrar todos os processos que mantêm interface com os clientes, de modo que estes vejam um único ‘rosto’ e ouçam uma única ‘voz’ ao interagir com a empresa. (KOTLER, 2006, p. 401)

Esse novo cenário em construção demonstra a importância de atribuir maior atenção aos funcionários, na busca de relacionamentos duradouros com os clientes.

Muitas empresas estão notando que promover primeiro a motivação e o comprometimento do público interno, para assim satisfazer as necessidades dos clientes externos é fundamental.

E uma ferramenta que sintetiza esse conceito é o marketing interno ou também chamado endomarketing. “O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações” (GRÖNROOS, 1993, p. 277).

Grönroos ainda complementa dizendo que a premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

Então, o novo desafio para as empresas é ter funcionários aliados e comprometidos com os propósitos organizacionais, e o endomarketing surge como ferramenta, um modelo de gestão que visa o comprometimento do funcionário com a empresa e vice-versa para a partir daí satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Brum (2000) funcionário feliz é igual a cliente feliz.

Essa equação demonstra a importância em se fortalecer cada vez mais a relação empresa – funcionário – cliente. Se a empresa for capaz de estreitar sua relação com seu cliente interno isso refletirá também na sua relação com o cliente externo. E conseqüentemente, o objetivo maior de toda organização, que é de se manter no mercado será atingido.

1.1 Contextualização do Assunto

Com a evolução que se tem notado na participação do setor de serviços e sua importância nas economias nacionais, faz-se necessário que as empresas que atuam neste setor estejam sempre dispostas a adotar as melhores práticas em relação aos seus serviços, funcionários e tecnologia, de modo que sempre obtenha bons resultados.

Hoje, todos os entes que fazem parte da economia do país de um modo ou de outro fazem parte também da economia de serviços, quer produzindo quer consumindo.

Se por um lado, a indústria caminha para a total automação com a especialização do trabalho, reduzindo a participação humana, o setor de serviços depende cada vez mais do elemento humano.

Os clientes estão mais exigentes, não há como se falar em atender suas expectativas, sem que isso passe pela utilização de serviços mesmo que indiretamente.

A grande maioria das organizações produz ou depende dos serviços. Até mesmos as indústrias que se preocupavam somente com o bem produzido. Kotler (2006) afirma que à medida que enfrentam dificuldades cada vez maiores para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços.

Segundo a definição de Kotler (2006) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.”

Destaca-se nesse conceito a característica da intangibilidade dos serviços, ou seja, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes

de adquiridos. Serviços são percebidos pelos clientes, normalmente, de maneira subjetiva.

Outro fator peculiar dos serviços, de grande importância, é a inseparabilidade, ou seja, o fato de que, os serviços, na maioria dos casos, são produzidos e consumidos simultaneamente. Nesse sentido, o serviço também se confunde com a pessoa que o executa e o cliente por vezes está presente na hora da execução.

Se houver erro, impactará diretamente na percepção do consumidor, e com isso pode não haver uma segunda chance para a prestação do serviço.

Os serviços demonstram ser produtos altamente flexíveis, assim como as exigências dos consumidores, caracterizando-se também por sua variabilidade. Dessa forma as empresas prestam serviços diferentes, assim como, também os funcionários prestam o mesmo serviço de maneira diferente.

Dessa forma, os prestadores de serviço, em especial aqueles que estão no contato direto com o cliente, tornam-se peças chaves na execução dessas atividades.

Tornar os serviços cada vez mais parecidos com a organização e o mais homogêneo possível na busca pela excelência é o desafio das empresas.

Subsidiar os funcionários com práticas que os tornem cada vez mais preparados e comprometidos com os objetivos organizacionais deve ser o foco das organizações.

A busca pela excelência deve passar por práticas gerenciais muito mais complexas e a importância dada ao ser humano nas organizações deve ser crescente, já que tecnologia é mais facilmente conseguida do que empregados bem qualificados e comprometidos.

1.2 Formulação do problema

Apesar da alta lucratividade do setor, as instituições financeiras, em especial os bancos múltiplos, possuem índices de satisfação de clientes que podem ainda ser melhorados, buscando, para isso, aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados sem esquecer a dimensão humana como afirma Kotler (2006):

Na ânsia por aumentar a produtividade, algumas empresas acabam reduzindo a qualidade percebida. Certos métodos levam à padronização excessiva e privam o cliente de um bom atendimento personalizado. As empresas de serviço devem oferecer alta tecnologia, mas igualmente alto envolvimento pessoal” (KOTLER, 2006, p. 405).

Em especial, os serviços bancários têm se mostrado em forte evolução e a oferta de produtos é cada vez mais complexa, com variados segmentos de mercado existentes. Cada consumidor deseja que suas demandas sejam supridas. E muito mais que atender apenas as necessidades, para fazer frente à competitividade do setor, as empresas necessitam estimular o consumo.

Trabalhar a motivação e comprometimento dos funcionários deve ser objeto de estudo pelos bancos, na busca pela excelência em serviços.

Essa é uma área que vem aos poucos sendo explorada, mas que ainda encontra algumas lacunas e barreiras principalmente por parte das empresas.

O foco das empresas deve ser a dimensão humana, ou seja, os funcionários, aqueles que impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados. Mas, a grande dificuldade do setor bancário, em específico, em adotar estratégias voltadas para os empregados ganha sustentação nos constantes aumentos de rentabilidade que vem sendo conseguido nos últimos anos.

Dessa forma, as empresas devem perceber que investimento em empregados não são apenas gastos que não geram retorno. Pelo contrário, podem ser excelentes investimentos no longo prazo.

Hoje, os objetivos de uma organização só serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para políticas de valorização humana, através de treinamento e integração social dos indivíduos, motivação, participação e remuneração condizente com o mercado.

Existe uma tendência gerencial no sentido de que a organização que não propiciar a seus membros condições para satisfação das suas necessidades enfrentará sérios problemas de desempenho e eficiência.

Kotler (2006) corrobora com essa afirmação citando que empresas de serviços gerenciadas com excelência sabem que atitudes positivas por parte dos funcionários aumentam a fidelidade do cliente.

Buscar a aproximação empresa-empregado no que tange a necessidade de ambas as partes, procurando estabelecer políticas de valorização, pode gerar ganhos de produtividade e satisfação.

Dada a importância das atitudes positivas dos funcionários, as prestadoras de serviços devem montar o melhor quadro de pessoal possível. Elas devem oferecer uma carreira, não simplesmente um emprego. Devem planejar um programa de treinamento sólido e oferecer apoio e recompensas por bom desempenho. Podem usar a intranet, boletins informativos internos, lembretes diários e mensagens de funcionários para reforçar atitudes voltadas para o cliente (KOTLER, 2006, p. 416).

Uma ferramenta que pode contribuir com o sucesso das relações na organização é o marketing interno ou também conhecido como endomarketing.

O endomarketing tem como principal foco o funcionário e a partir da melhoria da relação empresa-empregado buscar atender ao mercado externo.

Dessa forma, pretende-se analisar a participação do empregado no sucesso da prestação de serviços com qualidade e conseqüente ganho na produtividade. Assim como, os benefícios que uma organização pode obter a partir do estreitamento no relacionamento empresa-empregado, ou seja, até que ponto empregados estão comprometidos e não apenas envolvidos com a organização, e vice-versa, conhecendo suas percepções, motivações e expectativas passíveis de serem administradas sob um enfoque do marketing e gestão de pessoas. Mais especificamente ainda, este trabalho pretende analisar o endomarketing como ferramenta de gestão no ambiente de serviços.

1.3 Objetivo Geral

Avaliar o grau de comprometimento mútuo de empregados e empresa, sob a visão dos empregados.

1.4 Objetivos Específicos

- Avaliar se empregados estão dispostos a contribuir mais no fortalecimento da relação com a empresa, e se esperam o mesmo dela.
- Caracterizar a importância do endomarketing na busca pela satisfação dos clientes.
- Avaliar se a organização satisfaz as necessidades de seus recursos humanos.
- Avaliar a satisfação do funcionário com as atividades que desempenha.

1.5 Justificativa

A complexidade existente no ambiente de negócios atual demanda que as empresas estejam em constante preocupação com as melhorias, seja em produtividade, lucratividade, atendimento, qualidade, competitividade, reconhecimento etc, buscando sempre servir os clientes externos com excelência.

Em especial o BRB – Banco de Brasília S/A - sociedade de economia mista cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal, possuidor da folha de pagamentos dos servidores públicos do GDF, corre o risco de perda de clientes em 2012 quando acaba a obrigatoriedade dos servidores públicos do Governo do Distrito Federal em receber seus pagamentos por meio desse banco, conforme Resoluções nº 3.402 e 3.424 de 2006 do Conselho Monetário Nacional, que dispõe sobre a utilização e movimentação de recursos através de contas-salário.

Destacam-se também as Resoluções nº 3.516, 3.517 e 3.518 todas do ano de 2007, do CMN, bem como, as Circulares 3.371 e 3.377 do BACEN. Que instituíram, a partir de 30 de abril de 2008, o novo regime de cobrança e isenção das tarifas mais utilizadas por clientes. Padronizando as tarifas e demandando que os bancos de algum modo se diferenciem.

Esse cenário representa um risco e demanda que sejam utilizadas ferramentas gerenciais para a retenção e satisfação dos clientes na busca pela Visão do BRB de ser reconhecida como a melhor instituição financeira do DF e regiões de influência.

Entender como o aumento da satisfação do público interno pode gerar benefícios para a empresa, contribuindo para a imagem da organização, e realização pessoal de seus funcionários, pode gerar grande vantagem perante a notável e acirrada concorrência do setor. Uma forma de atingir esse objetivo é colocar os empregados como primeiro público a ser atingido, conforme o conceito do endomarketing.

Segundo Grönroos (1993), se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos. E ainda, a não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco.

Dessa maneira o objeto de pesquisa busca contribuir com todos esses fatores subsidiando a tomada de decisões por parte de gerentes na implementação de novas estratégias organizacionais, melhora do clima organizacional e satisfação do público interno, objetivando concomitantemente a satisfação dos clientes externos.

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa:

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória sobre o assunto buscando desenvolver, esclarecer e modificar os conceitos e ideias pertinentes ao tema, subsidiando a formulação e os objetivos de pesquisa, utilizando-se para isso livros, periódicos, artigos científicos e outros, em meio físico e virtual com a utilização da WEB.

Segundo Gil (1999) pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Utilizou-se também, a pesquisa descritiva, que segundo Gil (1999), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Que pode representar melhor o objetivo desse trabalho.

Para isso coletou-se dados de uma amostra dos empregados de carreira, lotados em agências, do Banco de Brasília por meio de aplicação de questionários para obtenção de dados de natureza quantitativa.

Para tabulação e processamento de dados foi utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para Windows. Em seguida os dados são apresentados de maneira a descrevê-los.

Após a descrição, são feitas análises dos dados obtidos. Por fim, para enriquecimento do estudo são feitas algumas conclusões e sugestões para aplicação do Endomarketing, nesse caso em específico.

1.7 Estrutura e Organização da Monografia

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica dos conceitos principais do estudo, compreendendo: serviços, caracterização dos serviços, qualidade dos serviços, endomarketing, endomarketing e gestão de pessoas e envolvimento e comprometimento.

O terceiro capítulo descreve os métodos e técnicas desta pesquisa. Compreende: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; população e amostra; características do instrumento de pesquisa; e procedimentos de coleta e de análise de dados;

No último capítulo são apresentados resultados e conclusões a respeito do estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas algumas teorias de serviços e endomarketing, buscou-se, para isso, a contextualização dos assuntos para os objetivos propostos no trabalho.

2.1 Serviços

Os serviços vêm conquistando grande importância no cenário mundial desde o século passado. Eles representam a maior parte do Produto Interno Bruto das principais economias mundiais, por consequência empregam grande parte dos trabalhadores tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento.

Grönroos (1993) afirma que o mundo está vivenciando uma sociedade de serviços ou uma economia de serviços. E que a sociedade atual está caracterizada pela *concorrência por serviços* em comparação à sociedade industrial. Para ele todos fazem parte da economia de serviços. Até mesmo aqueles que produzem bens. Os fabricantes terão que compreender que eles também são parte da economia de serviços e, portanto, terão que aprender as novas regras de serviços (GRÖNROOS, 1993, p. 5).

Para Carlzon (2005), estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo aos setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços.

Ao que Kotler (2006) corrobora, afirmando que as empresas prestadoras de serviços são cada vez mais o combustível da economia mundial. E é fundamental entender a natureza especial dos serviços e o que eles significam para as empresas.

Para Kotler (2006) à medida que enfrentam uma dificuldade cada vez maior para diferenciar seus produtos, as empresas estão se voltando para a diferenciação em serviços.

Se os produtos podem ser facilmente copiados, então, as empresas podem agregar valor aos produtos com serviços como: entrega, assistência-técnica, garantias, seguros, informações, e pós-venda, por exemplo. Algumas empresas vêem os serviços como forma de incrementar seus lucros traçando estratégias de crescimento com base na diferenciação e customização que os serviços permitem.

Dessa maneira a definição de serviços torna-se essencial para ilustrar qual o foco do marketing de serviços bem como as estratégias que podem adotar as empresas. Grönroos (1993) expõe, cronologicamente, algumas definições usadas ao longo do século passado, ajustadas neste trabalho em um quadro:

Quadro 1 – Definições de Serviço

Ano	Definição
1960	“Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (American Marketing Association, 1960)
1963	“Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou outros serviços (crédito, entrega)” (Regan, 1963)
1964	“Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível” (Judd, 1964)
1973	“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio” (Bessom, 1973)
1974	“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (Blois, 1974)
	“Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço” (Stanton, 1974)
1983	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que têm lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor” (Lehtinen, 1983)
	“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor” (Andresen <i>et al.</i> , 1983)
1984	“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler & Bloom 1984; e Kotler 1988)

(continua)

(continuação)

1987	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade de pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor” (Free, 1987)
	“Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre seu pé” (Gummesson, 1987b; referindo-se a uma fonte não identificada).

Fonte: Adaptado de Grönroos, 1993, p.34-36

Em seguida Grönroos (1993) propõe a seguinte definição:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS, 1993, p.36).

Das definições apresentadas o que se destaca é o fato de serviços serem essencialmente intangíveis, e por vezes, vistos como ações, dependendo da participação do cliente na prestação do serviço.

Os clientes, por sua vez, estão cada vez mais exigentes e sofisticados gerando enorme competitividade no setor.

As empresas têm que levar em consideração as novas exigências do mercado para que possam agregar mais valor para os clientes nas suas soluções técnicas que se vêem embutidas em uma mercadoria ou serviço. Conseqüentemente, mais serviços e acessórios do tipo serviço são desenvolvidos e incluídos na oferta (GRÖNROOS, 1993, p. 17).

Segundo Kotler os serviços podem ser baseados em equipamentos (lava-jatos de automóveis, máquinas de vendas) ou em pessoas (lavagem de janelas, serviços de contabilidade). Os serviços baseados em pessoas podem ser divididos entre os que não requerem nenhuma qualificação, os que requerem alguma qualificação e os que exigem especialização. E ainda alguns serviços exigem a presença do cliente, enquanto outros não.

2.1.1 Características dos Serviços

Os serviços possuem algumas características que devem ser levadas em consideração pelas empresas na formulação de suas estratégias. São elas: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Segundo Kotler (2006), ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Esta é a principal característica dos serviços. Representando o maior desafio para as empresas, tornar tangível o intangível.

Para isso as empresas podem administrar evidências, pois, os clientes procuram deduzir a qualidade com base em características tangíveis na hora da compra de serviços. Instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos e preços, tentam demonstrar a qualidade dos serviços por meio de elementos concretos aos quais os clientes podem perceber facilmente.

Mas isso não determina a qualidade do serviço em si, funciona como uma sedução para que o cliente use o serviço, dependendo ainda da percepção do cliente no pós-venda para avaliar o serviço em si.

A inseparabilidade, é o fato de que os serviços, na maioria dos casos, são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços (KOTLER, 2006, p. 400).

Se houver erro impactará diretamente na percepção do consumidor, e com isso pode não haver uma segunda chance para a prestação do serviço.

Segundo Las Casas (2000) no momento em que o cliente e funcionários estão frente a frente é que ocorre a ação, dessa forma o preparo do profissional seria o objeto de comercialização. Quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação e conseqüentemente a imagem da empresa (LAS CASAS, 2000, p.64).

Com isso, melhorando-se o treinamento, conhecimento e habilidade dos indivíduos, os serviços obterão incrementos de qualidade.

Outra característica dos serviços, a variabilidade, é a característica que tem os serviços de poderem variar tanto de uma empresa para outra, como também entre

funcionários de uma mesma empresa. Ela pode ser encarada sob o prisma negativo e sob o prisma positivo, segundo Kahtalian (2002): “O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes”. E “O lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma performance padronizada, imune a erros.”

Dessa forma, espera-se que as empresa consigam deixar os serviços cada vez mais homogêneos obtendo também ganhos de qualidade.

Segundo Kotler três providências podem ser tomadas pelas empresas para controlar a qualidade:

- 1- Investir em bons processos de contratação e treinamento.
- 2- Padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização.
- 3- Acompanhar a satisfação do cliente.

A última característica citada por Kotler (2006), a perecibilidade, diz respeito ao fato de serviços não poderem ser estocados. Controlar a oferta e demanda por serviços pode se mostrar um trabalho bastante difícil, mas que pode contribuir para gerar ganhos para as empresas. Um serviço que deixou de ser prestado hoje não pode ser estocado para venda amanhã, ou seja, os serviços são prestados em local e tempo precisos.

Se por um lado, deixar de prestar serviços em momentos de alta demanda pode representar perdas, por outro, deve-se lembrar dos custos operacionais obtidos quando se oferta demais sem prestação dos serviços.

2.1.2 Qualidade dos Serviços

A definição de qualidade é um grande desafio, pois, depende da percepção do cliente, que o faz, normalmente, de maneira subjetiva. Como definir algo que está na mente das pessoas?

“[...] a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal” (GRÖNROOS apud BUZZEL, GALE, 1987).

Kotler e Keller se utilizam das definições da American Society for Quality Control: qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

O fator principal dessas definições é a questão subjetiva ou implícita aos indivíduos, demonstrando que os clientes nem sempre julgam produtos de maneira pontual e existe uma grande variabilidade de percepção de um cliente para outro.

Dessa forma, estar sempre atento na hora de prestar serviços na busca pela qualidade é essencial, como destaca Kotler:

A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder a simples perguntas ou ficam conversando e deixam os clientes esperando, os clientes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com essa empresa (KOTLER, 2006, p.406).

Para Kotler, tudo é questão de expectativas. Se o serviço percebido pelos clientes superar às expectativas, eles ficaram inclinados a recorrer novamente a este fornecedor. Hoje, a busca das empresas deve ser muito além da satisfação dos clientes, deve passar pela superação das expectativas, surpreendendo e encantando-os.

“Parasuraman, Zeithaml e Berry formularam um modelo de qualidade dos serviços que destaca as exigências mais importantes para a prestação de serviços com qualidade” (KOTLER, 2006, p.406). Esse modelo propõe cinco lacunas:

- 1- Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência;
- 2- Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços;
- 3- Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega;
- 4- Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas;
- 5- Lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado.

A partir desse modelo os autores propuseram cinco fatores determinantes da qualidade, em ordem de importância:

- a) confiabilidade – o serviço é realizado exatamente como foi prometido;

b) capacidade de resposta – os clientes são adequadamente ajudados por quem os atende e o serviço acontece dentro do prazo estipulado;

c) segurança – o conhecimento, a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança;

d) empatia – os clientes recebem atenção individualizada no atendimento;

f) itens tangíveis – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Desses fatores, o que se pode inferir é que a função das pessoas é de fundamental importância na prestação de serviços com qualidade. A qualidade do serviço depende tanto das pessoas que o prestam, quanto daquelas que o consomem. Estabelecer padrões mínimos para os serviços pode trazer uma homogeneidade, garantindo resultados, pelo menos, adequados na prestação de serviços.

A excelência em serviços deve ser conquistada aos poucos, dia após outro. Sempre buscando atender às expectativas dos clientes, e por fim superando-as.

2.2 Endomarketing

Etimologicamente éndon vem do grego e quer dizer movimento para dentro ou posição interior. Endomarketing é, portanto, o marketing para dentro das organizações.

O endomarketing surgiu primeiramente na literatura de marketing de serviços, em empresas de serviços bem sucedidas que perceberam que era necessário direcionar a visão estratégica de serviços para seu interior.

Mais tarde ele foi ganhando abrangência passando por indústrias, e hoje está presente em empresas de todos os setores.

Assim, as empresas foram percebendo que o Endomarketing é um pré-requisito para um Marketing bem sucedido junto ao público externo.

O termo em si foi cunhado como um conceito tipo 'guarda-chuva' para abranger uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que enfocadas dessa maneira, oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para

serviços gerando um interesse por clientes e por marketing entre os funcionários da empresa (GRÖNROOS, 1993, p. 277).

O endomarketing coloca os funcionários como o primeiro público a ser atingido, e a partir daí fazer o marketing tradicional.

Segundo Grönroos se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos. Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno que deve receber a primeira atenção. A não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco.

Para Kotler (2006) adotando um conceito que coloca o empregado de forma mais passiva na relação com a empresa diz que o marketing interno requer que todas as pessoas da organização aceitem os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na escolha, na prestação e não comunicação do valor para o cliente.

Já outros autores tocam na palavra chave do endomarketing, ou seja, relacionamento:

Como endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos (BRUM, 2000, p. 41).

Segundo Ribeiro (1993) o endomarketing surgiu como elo entre o Marketing e os Recursos Humanos com a função de promover maior integração entre o funcionário e a empresa, formando um terceiro conceito com práticas distintas e únicas.

Nesse sentido, um endomarketing bem feito pressupõe funcionários motivados e comprometidos com a organização. Realizando atividades de Marketing e Gestão de Pessoas que possam contribuir para o comprometimento do indivíduo com a organização, numa relação de troca bastante equilibrada.

Dessa forma um conceito que sintetiza bem o endomarketing, deixando claro essa relação de troca é:

Endomarketing é o conjunto de atividades humanas dirigidas para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos (funcionários) e os interesses organizacionais, em um processo de troca em que deve ocorrer simbiose equilibrada e consciente para ambas as partes, com resultados sinérgicos (RIBEIRO, 1993, p.74).

Em grande parte das empresas, ainda hoje, esse equilíbrio encontra-se deslocado para o lado da empresa. Ou seja, as práticas organizacionais buscam atender a seus objetivos, deixando o empregado em segundo plano.

Assim para que a troca seja justa a empresa deve agir, conforme Ribeiro (1993) coloca, visando:

- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade, qualidade, com conseqüente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitam a diminuição dos conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- a adequada administração desses conflitos, para que resultem em inovações, com resultados positivos para empresa e empregados;
- estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas;
- e o principal: propiciar verdadeira parceria (sociedade em todos os sentidos) entre empresa e empregados.

Buscando dessa forma desenvolver o relacionamento empresa-empregado, consolidando o comprometimento mútuo nessa relação.

2.2.1 Endomarketing e Gestão de Pessoas

Marketing interno é estar constantemente atraindo, desenvolvendo, motivando e retendo empregados qualificados através de trabalhos que satisfaçam às suas expectativas (RIBEIRO, 1993, p. 77).

Propiciar valorização dos empregados, com desenvolvimento pessoal, gerando comprometimento organizacional deve ser o ponto de partida nas práticas de Gestão de Pessoas, sob enfoque do endomarketing.

Necessidades de capacitação e treinamento dos empregados, sistema de recompensas, retenção de funcionários são alguns bons exemplos de práticas que podem levar a um maior comprometimento dos empregados.

Se por um lado, o marketing busca a atração e retenção de clientes, o endomarketing de maneira igual busca atrair e reter bons clientes internos.

A pesquisa de mercado utilizada pelo marketing pode ser igualmente aplicada ao ambiente interno levantando expectativas a cerca de temas como: remuneração, gestão participativa, jornada de trabalho, benefícios, dentre outros.

Produzindo bons efeitos, tanto psicológicos, quando o indivíduo sente-se ouvido, quanto operacionais na obtenção de dados que possam servir para a formulação ou até mesmo reformulação de políticas de pessoal. Procurando satisfazer seus desejos e necessidades.

É comum a utilização de questionários, mas outros dados podem ser obtidos até mesmo em observações informais, tudo visando melhorar os programas de recursos humanos e como conseqüência pode-se esperar incrementos na qualidade e produtividade da empresa.

2.2.2 Envolvimento e Comprometimento

O grande desafio das empresas é ter funcionários que trabalhem aliados aos objetivos organizacionais.

Fazer a distinção entre envolvimento e comprometimento é de fundamental importância na formulação de ações do endomarketing.

Segundo Cerqueira (1994) envolvimento caracteriza-se pela relação de contato apenas no campo superficial externo, ou seja, a pessoa concorda externamente com o estímulo que lhe foi proposto, entretanto, internamente não aceita aquela ideia. Já no comprometimento a pessoa concorda internamente, ou seja, dá adesão interna à ideia, à um ordenamento, e entra de corpo e alma para o desenvolvimento do que tem que ser feito.

Dessa forma ele conclui que:

a adesão externa, superficial, ou seja, de envolvimento, é reativa negativa, prejudicial, mas ocorre por um processo natural de defesa psicológica, por conveniência, por interesse, por medo, etc. Este tipo

de adesão é superficial próprio do ser humano e acontece nas relações de família, entre pais, filhos, esposos, nas relações de amizade e, principalmente, nas relações de trabalho (CERQUEIRA, 1994, p. 10).

E por outro lado:

a adesão interna, ou seja, o comprometimento, é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à ideia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral. Este tipo de adesão só acontece quanto preexiste uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário (CERQUEIRA, 1994, p. 10).

Dessa forma, as empresas devem buscar em seus funcionários comprometimento e não apenas envolvimento. Facilitando essa relação com a difusão de valores, credos, paradigmas, ou de maneira geral, por meio da cultura organizacional.

Em empresas em que prevalecem as relações de comprometimento existe maior participação dos indivíduos, ajuda mútua, competição sadia, valorização dos empregados, dentre outros fatores que provocam coesão organizacional.

É importante esclarecer que não é fácil conseguir total comprometimento por parte dos empregados, conforme Cerqueira (1994) afirma “por mais que uma empresa parta para o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento, sempre terá dificuldades de obter o total comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo”

Diante disso o que as organizações devem almejar é o aumento de pessoal comprometido durante o maior período de tempo, reduzindo ao mínimo funcionários envolvidos.

Assim, um grupo comprometido irá irradiar a nova sinergia, atraindo pessoas oscilantes e também os envolvidos, que tendem a seguir a maioria, ou se desligar do grupo.

Endomarketing é então composto de ações e projetos que visam a consolidação da base cultural do comprometimento. Ele melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional, conforme afirma Cerqueira (1994).

Com isso, espera-se conforme expõe Brum (2000) que, do mesmo modo do marketing externo, o posicionamento da empresa referente ao cliente interno tem

que ser fortalecido de uma maneira privilegiada. O essencial é que a empresa seja a “número 1” para o seu funcionário e que ele creia nisto e trabalhe para mantê-la neste patamar.

2.2.3 Implementação do Endomarketing

O ponto de partida para qualquer ação de Endomarketing deve ser o diagnóstico e avaliação de ambiente interno:

É fundamental ter um diagnóstico. Só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de Endomarketing pode ter êxito. Nesta avaliação obtemos os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, do ponto de vista de sua cultura organizacional. (BEKIN, 1995, p. 50)

Um programa de Endomarketing eficiente deve se ajustar à realidade da empresa, identificando as prioridades, verificando os pontos mais vulneráveis a serem corrigidos.

Conforme Bekin (1995), de acordo com o diagnóstico obtido, podem surgir três níveis de abrangência para um programa de Endomarketing:

- quando se descobre que a empresa carece de uma cultura de serviços;
- quando é necessário um novo processo para manter a cultura de serviços;
- quando é preciso expandir a cultura de serviços.

Qual seja o nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam esse processo: atitude e comunicação.

A linha de ação de atitude inclui as ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente.

A linha da comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

Assim, Bekin (1995, p. 54) estabelece pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação do Endomarketing:

- Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- Processos de Seleção;

- Planos de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação do mercado de clientes interno;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Esses pontos não são nenhuma novidade quando estudados separadamente, cabe ressaltar a importância de aplicá-los em convergência aos objetivos organizacionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, será descrito como o estudo foi operacionalizado.

Segundo Marconi e Lakatos (2005) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

De acordo com esses autores, o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, de fenômenos da natureza e da sociedade.

Vergara (2009) apresenta três grandes métodos: hipotético-dedutivo; fenomenológico e dialético.

Neste trabalho será utilizado basicamente o método hipotético-dedutivo por apresentar características que mais se aproximam do problema de pesquisa:

Deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas e busca regularidades e relacionamentos causais entre elementos. A causalidade é seu eixo de explicação científica. Enfatiza a relevância da técnica e da quantificação, daí serem os procedimentos estatísticos sua grande força. Questionários estruturados, testes e escalas são seus principais instrumentos de coleta de dados. Eles permitem que os dados coletados sejam codificados em categorias numéricas e visualizados em gráficos e tabelas que revelam a fotografia de um momento específico, ou de um período de tempo (VERGARA, 2009, p.3).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Vergara (2009) propõe dois critérios básicos para classificação de pesquisas:

- a) quanto aos fins;
- b) quanto aos meios.

Quanto aos fins, elas podem ser:

- a) exploratória;
- b) descritiva;

- c) explicativa;
- d) metodológica;
- e) aplicada;
- f) intervencionista.

A pesquisa utilizada foi do tipo descritiva e aplicada. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Já a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, podendo contribuir na formulação de estratégias para aplicação no problema de pesquisa.

Quanto aos meios, as pesquisas podem ser:

- a) pesquisa de campo;
- b) pesquisa de laboratório
- c) documental;
- d) bibliográfica;
- e) experimental;
- f) *ex post facto*;
- g) participante;
- h) pesquisa-ação;
- i) estudo de caso.

Os meios de investigação utilizados para buscar as informações necessárias e servir de embasamento para o objetivo do estudo proposto foram:

- a) Pesquisa documental: pesquisa de todos os documentos e arquivos disponíveis do BRB, que foram úteis para embasar o projeto;
- b) Pesquisa bibliográfica: pesquisa de fontes acerca da teoria e de casos semelhantes ao objeto de estudo por meio de revistas, livros, artigos, internet, monografias, dissertações, teses, entre outros; Utilizando-se ainda de fontes primárias, quando possível, e de primeira mão;
- c) Pesquisa de campo: Vergara (2009) define pesquisa de campo como sendo uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

d) Estudo de caso: é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país (VERGARA, 2009, p.44).

A pesquisa foi realizada com empregados de agência do BRB, por meio da aplicação de um questionário, para obtenção de dados essencialmente quantitativos, para avaliação dentre outros fatores do comprometimento organizacional, à luz do endomarketing, sob a perspectiva dos empregados.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O BRB – Banco de Brasília é uma sociedade de economia mista, cujo acionista majoritário é o Governo do Distrito Federal.

O conglomerado financeiro do BRB conta com a BRB - Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários. Além de possuir participação acionária na empresa de cartões - Cartão BRB S.A. e na Corretora de Seguros BRB.

Com a sua criação em dezembro de 1964, pretendia-se dotar o Distrito Federal de um agente financeiro que possibilitasse captar recursos necessários para o desenvolvimento da região. Depois já em 1991, transformou-se em banco múltiplo com as seguintes carteiras: Comercial, Câmbio, Desenvolvimento e Imobiliária.

Hoje o BRB vem atuando como principal provedor de serviços bancários para o Governo do Distrito Federal, administrando recursos de suas empresas e recebendo todos os seus impostos e taxas. Recolhe tributos do GDF que vão do IPTU/IPVA a multas do DETRAN e Guias da Previdência Social. Além disso, faz o pagamento dos salários dos servidores do Governo do Distrito Federal.

A Missão do BRB é "Oferecer atendimento com excelência e soluções financeiras inovadoras, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do DF e regiões de influência."

Visando assim "Ser reconhecida como a melhor instituição financeira do DF e regiões de influência."

As estratégias do BRB são apoiadas nos seguintes Valores:

1. Foco no Cliente - superar expectativas.

2. Responsabilidade Social - atuar com transparência e sensibilidade social.
3. Comprometimento - servir com qualidade.
4. Ética - conduta honesta.
5. Solidez - rentabilidade e segurança.
6. Valorização dos Colaboradores - estímulo ao desenvolvimento profissional.
7. Empreendedorismo - gerar soluções criativas que agreguem valor.

3.2.1 Funcionários

O Banco de Brasília conta com 2.433 empregados de carreira, 596 terceirizados, 405 estagiários e 101 menores aprendizes.

3.2.2 Agências e Pontos de Atendimento

O BRB dispõe de 100 (cem) pontos de atendimento, assim divididos:

a) Cinquenta e nove agências, sendo 52 (cinquenta e dois) no Distrito Federal, três localizadas em outras capitais (São Paulo, Rio de Janeiro e Goiânia) e quatro no interior do Estado de Goiás.

b) Quarenta e um postos de atendimento bancário, de arrecadação e pagamentos.

O BRB possui 94 correspondentes não bancários e 02 correspondentes de crédito consignado que proporcionam maior acessibilidade e capilaridade da rede de atendimento, visando a prestação de diversos serviços bancários à comunidade.

Com essa ampla rede de acesso, o BRB está presente em todas as Regiões Administrativas do Distrito Federal. Com terminais de auto-atendimento distribuídos nas agências, postos de atendimento bancário, quiosques sociais, shoppings, hospitais e órgãos do Governo do Distrito Federal.

3.3 População e amostra

Vergara (2009) define população como um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetivo de estudo e amostra como uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade.

A população estudada são os funcionários de carreira que estejam lotados em agências/postos de atendimento bancário, que representam aproximadamente 1.625 empregados do total de 2.433. Foram escolhidos para esta pesquisa por serem os principais agentes de negócio e que representam a área fim do banco.

Como a população pesquisada não supera 100.000 elementos, portanto considerada uma população finita, Gil (1990, p.107) propõe a seguinte formula para cálculo do tamanho da amostra para populações finitas:

$$\frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + \sigma^2 p \cdot q} = n$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Assim encontrou-se:

$$\frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 1625}{5^2(1625-1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} = 322 \text{ elementos utilizando o próximo número inteiro}$$

Dessa forma, buscou-se aplicar 322 questionários, em que a pesquisa teria um nível de confiança de 95% e um erro máximo de 5%. Entretanto obteve-se 129 questionários respondidos, representando aproximadamente 40% da amostra desejada, diminuindo o nível de confiança, sem, contudo prejudicar a possibilidade de fazer inferências.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário, elaborado pelo autor à luz das teorias ora apresentadas acerca do endomarketing.

Questionário segundo Gil (1999, p.128) é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

No questionário foi explicitado que o mesmo não deveria ser identificado, respeitando-se assim a identidade dos respondentes. É composto por 34 questões fechadas em que o respondente poderia marcar apenas uma alternativa. Em um primeiro momento objetivou-se coletar informações para análise demográfica da amostra, com questões como: sexo, faixa etária, estado civil e grau de escolaridade. Em seguida as questões abordaram os objetivos e os fundamentos estudados de forma a mensurar quantitativamente os fatores que englobam as percepções dos empregados sobre ações do endomarketing no ambiente de trabalho, tais como: comprometimento, desenvolvimento pessoal, percepções sobre a organização, satisfação no trabalho, processo de comunicação interna e políticas de gestão de pessoas.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi elaborado um pedido de autorização ao Departamento de Gestão de Pessoas do Banco de Brasília para aplicação dos questionários e posterior divulgação dessa pesquisa. Procedendo-se em seguida a aplicação dos mesmos.

Cabe ressaltar que os prazos anteriormente planejados foram encurtados em virtude da deflagração da greve dos bancários, no final de setembro se estendendo até meados de outubro, que atingiu também o BRB, por esse motivo, o início da aplicação dos questionários foi retardada propositadamente, visando obter maior fidedignidade nos resultados dos questionários, em contrapartida, obteve-se um número de respostas aquém do esperado em virtude de um menor prazo para conclusão dessa etapa.

A coleta de dados foi operacionalizada nas agências do BRB, mediante envio dos questionários via malote de comunicação interno, os questionários foram enviados na segunda e terceira semanas do mês de outubro e deveriam ter sido respondidos e enviados ao pesquisador até o último dia desse mesmo mês.

A tabulação dos dados foi efetuada no programa de computador SPSS para Windows, para serem em seguida analisados com estatísticas, gerando gráficos de frequência para melhor observação, no programa Microsoft Excel.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa na amostra selecionada serão apresentados a seguir, com apresentação de freqüências ou gráficos, quando um ou outro se mostrar melhor para análise dos dados.

Antes de chegar aos resultados propriamente ditos é importante revelar algumas características que representam a demografia dos respondentes. Para em seguida analisar as respostas das questões que foram formuladas visando atender aos objetivos propostos neste estudo.

Existe na amostra selecionada o domínio do sexo masculino em relação ao sexo feminino. Responderam em termos percentuais aproximadamente 59% de homens e 41% de mulheres.

Em relação ao estado civil a maioria dos respondentes é solteiro com 76 respostas representando aproximadamente 49% da amostra, em seguida estão os casados com 36% do total e os divorciados representam 14%.

Aproximadamente 44% dos respondentes exercem função gratificada, que correspondem a cargos gerenciais como: Gerente Geral, Gerente de Negócios e Gerente de Expediente. Aqueles que não exercem qualquer tipo de cargo gerencial respondem nessa pesquisa como aproximadamente 56% do total.

A maioria dos empregados como era de se esperar atua diretamente com o cliente – 77% - enquanto o restante executa serviços de suporte ao atendimento ao público.

Na distribuição da faixa etária nota-se que a maioria dos empregados tem até 34 anos de idade, ou 65,9%, formando um público bastante jovem, com certa representatividade também de empregados com mais de 45 anos que correspondem a 27%.

Dos empregados 38,8% possuem curso superior completo, enquanto 37,2% possuem curso superior incompleto, 14,7% curso de pós-graduação, 8,5% possuem o ensino médio e um respondente tem mestrado, nenhum apresentou doutorado.

A grande maioria dos empregados selecionados na amostra trabalha a menos de nove anos na empresa, ou 71,2% dos empregados, destaca-se também que aproximadamente 60% dos empregados trabalham há 4 anos ou menos. Cerca de

27% dos respondentes trabalha há mais de 9 anos. Essas características mostram que existe certa oxigenação no público interno, que pode ser explicada pelos concursos públicos que admitem os funcionários da empresa.

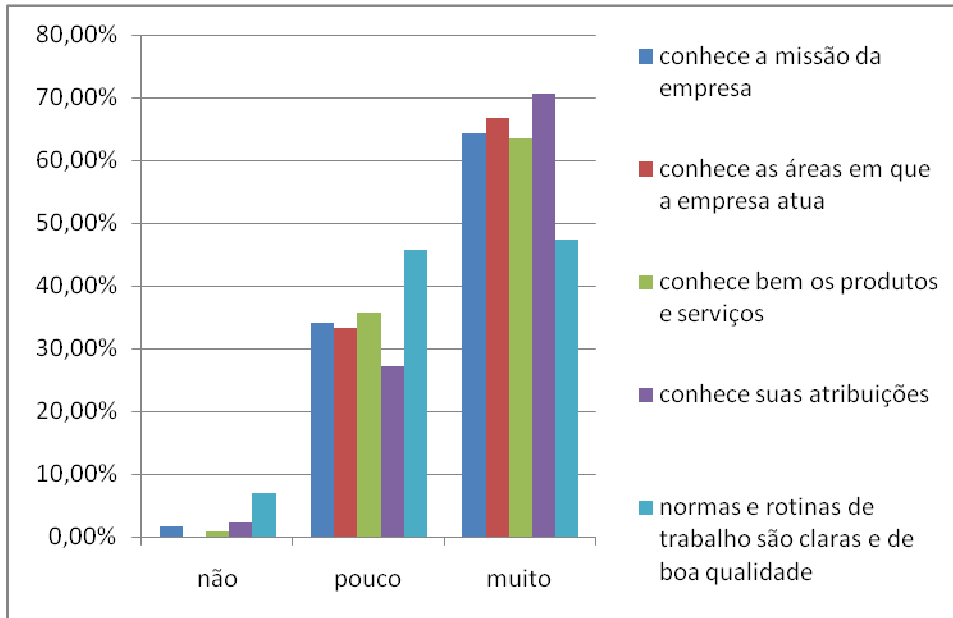


Figura 1. Percepções sobre a empresa

De uma maneira geral quando perguntados sobre missão da empresa, áreas em que ela atua, produtos e serviços, as respostas foram favoráveis com poucas ou nenhuma resposta negativa às questões, a principal diferença diz respeito à intensidade das mesmas.

A grande maioria cerca de 70% conhece muito suas atribuições dentro da empresa, 27% diz conhecer pouco.

Em relação à missão 64% diz conhecer muito enquanto 34% afirmam conhecer pouco. Os números são bastante parecidos em relação aos produtos e serviços com 65% e 35% para conhecer muito e pouco, respectivamente.

Em relação às normas e rotinas serem claras e de boa qualidade 45% respondeu como pouco e 47% como muito.

O conhecimento desses fatores pelos empregados é fundamental para prestação de serviços com a qualidade que o setor bancário exige, atendendo aos requisitos de preparo profissional necessários ao desempenho das atividades. Além de proporcionar uma maior coesão organizacional.

Quanto mais e melhor os empregados conhecerem a missão, as áreas em que a empresa atua, seus produtos e serviços e suas atribuições, melhor será o

desempenho esperado assim como maior será seu engajamento quantos aos objetivos da empresa.

Dessa forma a empresa apresenta níveis satisfatórios estando próximo dos 70% dos empregados que conhecem muito esses fatores além daqueles que mesmo em menor proporção ainda assim conhecem.

Conforme expõe Bekin (1995, p. 34) um dos objetivos do endomarketing é fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa. Deste modo, surge um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

Em relação às normas e rotinas de trabalho nota-se que muito ainda pode ser feito, pois, quase metade dos funcionários considera que as mesmas atendem parcialmente nos quesitos qualidade e clareza. E podem impactar diretamente no desempenho de suas atividades.

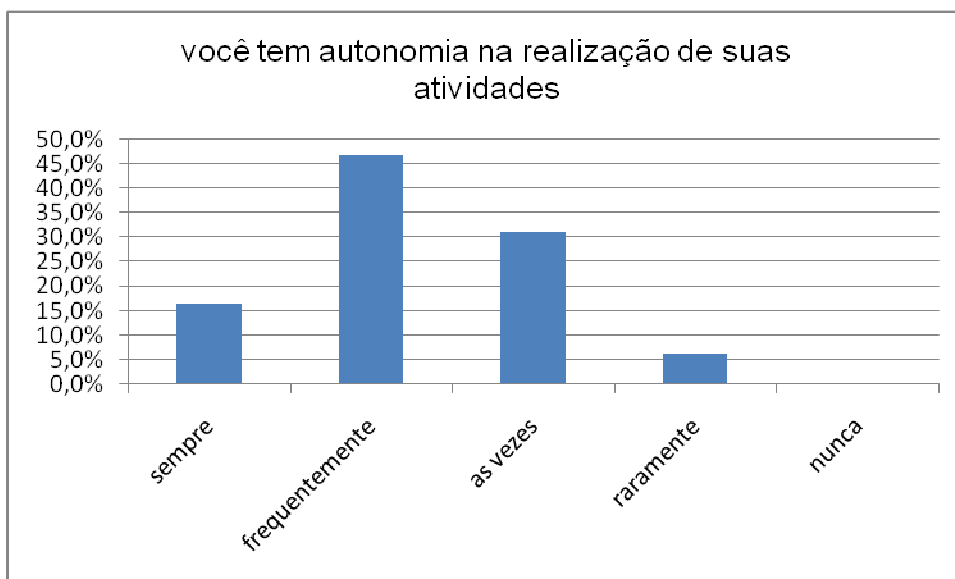


Figura 2. Autonomia na realização das atividades

Dos respondentes aproximadamente 65% diz ter autonomia para realização de suas atividades sempre ou frequentemente. Aqueles que algumas vezes têm autonomia para realizarem suas tarefas correspondem a 31% da amostra.

Autonomia na realização das atividades demanda que os empregados estejam preparados profissionalmente para tomada de decisão.

Segundo Las Casas (2000) no momento em que o cliente e funcionários estão frente a frente é que ocorre a ação, dessa forma o preparo do profissional seria o objeto de

comercialização. Quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação e conseqüentemente a imagem da empresa (LAS CASAS, 2000, p.64).

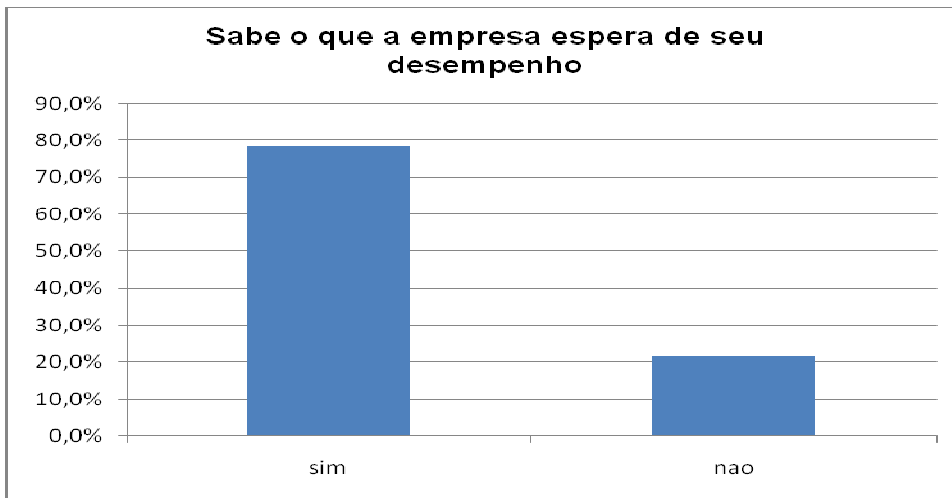


Figura 3. Sabe o que é esperado de seu desempenho

A grande maioria sabe o que a empresa espera de seu desempenho, representando cerca de 78%, enquanto o restante 22% diz não saber.

Infere-se dessa forma que a empresa sabe comunicar aos funcionários o que é esperado de seu desempenho. Isso fica bastante evidente com práticas que vem adotando, como o programa AAP – Avaliação de Atividade Profissional – que funciona como um acordo entre empresa e funcionários no que diz respeito a desempenho medido em itens objetivos de atividade profissional. O número de empregados que conhecem o que a empresa espera de seu desempenho tende a aumentar, pois, esse programa encontra-se em fase de implementação e os resultados virão ao final do processo.

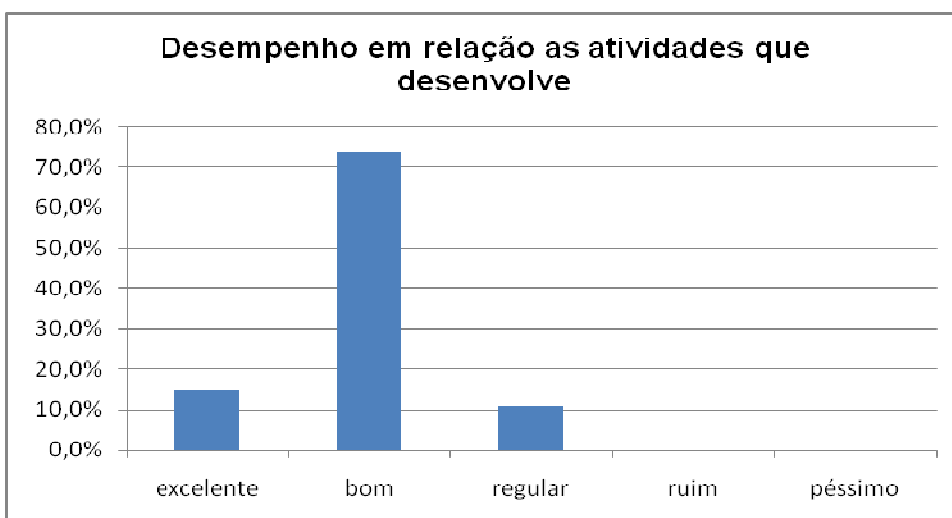


Figura 4. Desempenho em relação as atividades que desenvolve

Cerca de 89% dos respondentes se encaixam em excelente e bom no quesito desempenho em relação às atividades que desenvolve. Apenas uma pequena parcela, cerca de 10%, define como regular seu desempenho. Nenhum respondente considera como péssimo ou ruim.

Isso pode ser explicado mais pelo conhecimento dos funcionários a respeito do desempenho que a empresa espera dele, e menos pelo retorno em relação à qualidade de seu trabalho, que apresenta mais 20% da amostra que nunca recebem retorno, conforme figura 5.

Existe na empresa grande ênfase no acompanhamento quantitativo de metas o que de maneira indireta pode influenciar na qualidade do serviço percebida pelo cliente, essa pode ser considerada uma fraqueza a ser revista na construção de relacionamentos duradouros com clientes.

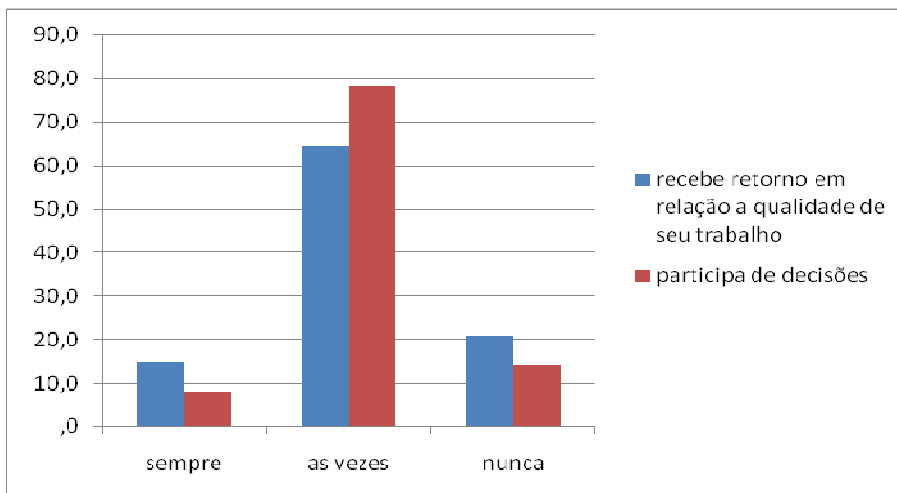


Figura 5. Recebe retorno em relação ao trabalho e participa de decisões

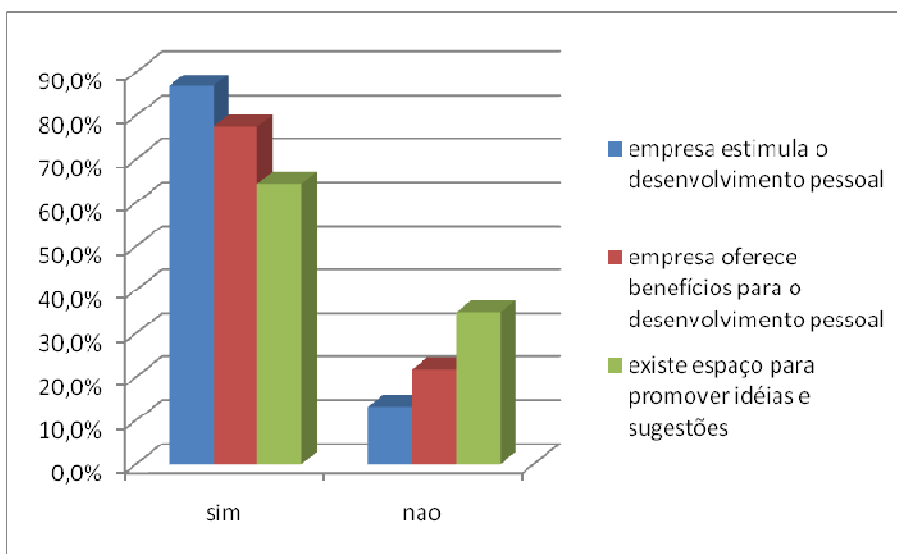


Figura 6. Estimula e oferece benefícios para o desenvolvimento pessoal

Mais de 86% da amostra selecionada respondeu positivamente quando questionados se a empresa estimula o desenvolvimento pessoal. Cerca de 77% respondeu que a empresa oferece benefícios para o desenvolvimento pessoal. Em relação à existência de espaço para promoção de ideias e sugestões 64% considera que existe esse espaço enquanto 34% consideram que não existe.

Pode-se inferir com a ajuda da figura 7 sobre a percepção dos empregados sobre as políticas de Recursos Humanos que apesar de o banco estimular e oferecer benefícios para o desenvolvimento pessoal, ações ainda podem ser feitas visando melhorar a percepção dos empregados em relação a essas políticas.

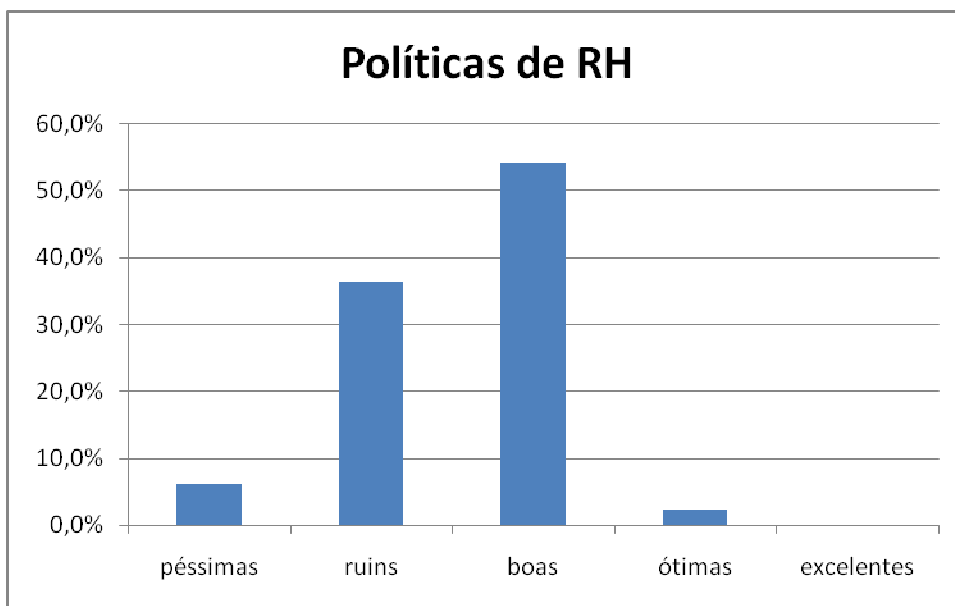


Figura 7. Políticas de RH

Dessa forma um instrumento que pode contribuir com o departamento de Recursos Humanos é a pesquisa de mercado utilizada pelo marketing e que pode ser igualmente aplicada ao ambiente interno levantando expectativas a cerca de temas como: remuneração, gestão participativa, jornada de trabalho, benefícios, dentre outros.

Produzindo bons efeitos, tanto psicológicos, quando o indivíduo sente-se ouvido, quanto operacionais, na obtenção de dados que possam servir para a formulação ou até mesmo reformulação de políticas de pessoal, procurando satisfazer suas necessidades.

Para isso é comum a utilização de questionários, mas outros dados podem ser obtidos até mesmo em observações informais, tudo visando melhorar os programas

de recursos humanos e como consequência pode-se esperar incrementos na qualidade e produtividade da empresa.

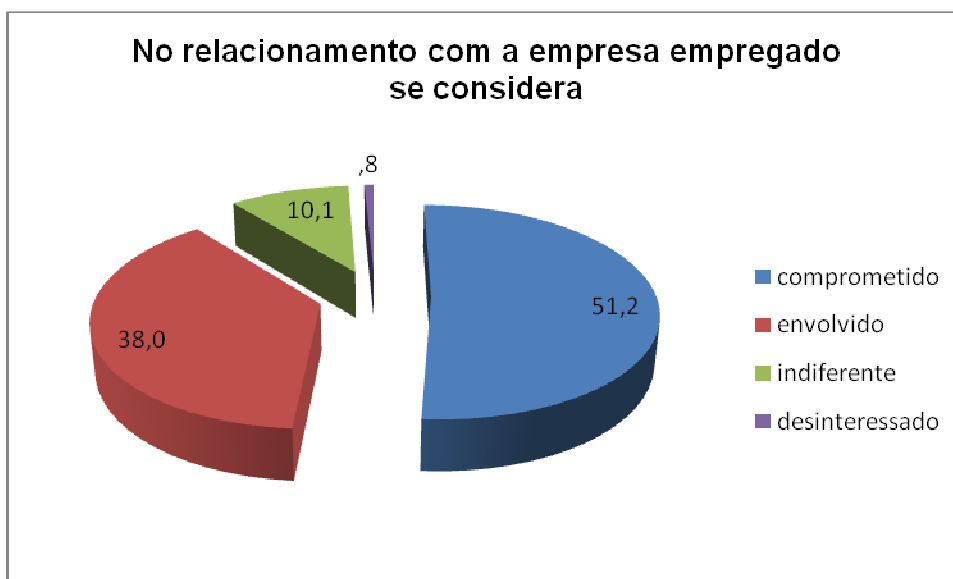


Figura 8. Comprometimento dos empregados

No relacionamento com a empresa cerca de 51% dos empregados da amostra se considera comprometido, 38% envolvido, 10% indiferente e 0,8% desinteressado.

São números bons, partindo do princípio que, tanto no comprometimento quanto no envolvimento, existe concordância do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais, dessa forma se atingiria 89% dos empregados selecionados na amostra.

Por outro lado, a situação desejável é que se obtenha o maior número de funcionários comprometidos com a organização o que além da concordância com os objetivos e valores organizacionais pressupõe adesão interna, ou seja, conforme explicita Cerqueira (1993)

a adesão interna, ou seja, o comprometimento, é reativo positivo. É agregativo, trazendo integração da pessoa àquilo que deve ser feito e ocorre por um processo voluntário de adesão psicológica à ideia, à ordem, etc. É a própria caracterização do compromisso integral. Este tipo de adesão só acontece quanto preexiste uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário (CERQUEIRA, 1994, p. 10).

Dessa forma, as empresas devem buscar em seus funcionários comprometimento e não apenas envolvimento. Facilitando essa relação com a difusão de valores, credos, paradigmas, ou de maneira geral, por meio da cultura organizacional.

Em empresas em que prevalecem as relações de comprometimento existe maior participação dos indivíduos, ajuda mútua, competição sadia, valorização dos empregados, dentre outros fatores que provocam coesão organizacional.

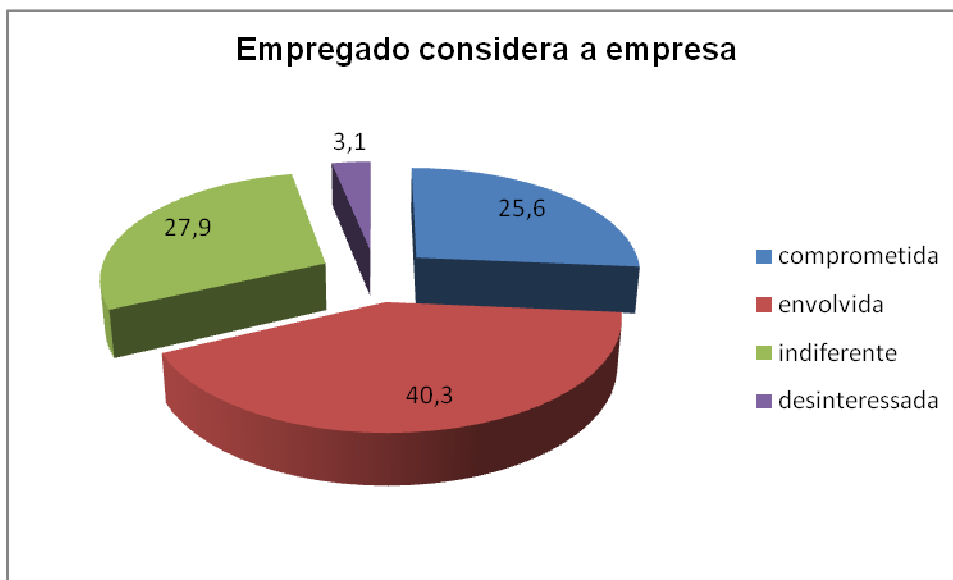


Figura 9. Comprometimento da empresa

Dos empregados respondentes cerca de 25,6% considera a empresa comprometida com os seus empregados; 40,3% a consideram envolvida; 27,9% que ela é indiferente e 3,1% que ela é desinteressada.

Da mesma forma que a empresa deve buscar o comprometimento dos funcionários, o mesmo deve acontecer em relação à empresa com os funcionários. Existe um número significativo de funcionários da amostra, cerca de 27,9%, que consideram a empresa como indiferente ou desinteressada no relacionamento com os funcionários.

Assim, o equilíbrio na relação de troca, entre empresa e funcionários, um dos objetivos do endomarketing, encontra-se deslocado.

Segundo Ribeiro (1993) o endomarketing surgiu como elo entre o Marketing e os Recursos Humanos com a função de promover maior integração entre o funcionário e a empresa, formando um terceiro conceito com práticas distintas e únicas.

Nesse sentido, um endomarketing bem feito pressupõe funcionários motivados e comprometidos com a organização. Realizando atividades de marketing e gestão de pessoas que possam contribuir para o comprometimento do indivíduo com a organização, numa relação de troca bastante equilibrada.

Esse elo entre o Marketing e os Recursos Humanos pode e deve ser fortalecido, pois, conforme figura 10, existe uma predisposição de 99% dos empregados da amostra que considera que a empresa pode contribuir mais em relação aos funcionários e os funcionários em relação à empresa. Partindo desse pressuposto, havendo ações equilibradas, funcionários e empresas podem obter ganhos.

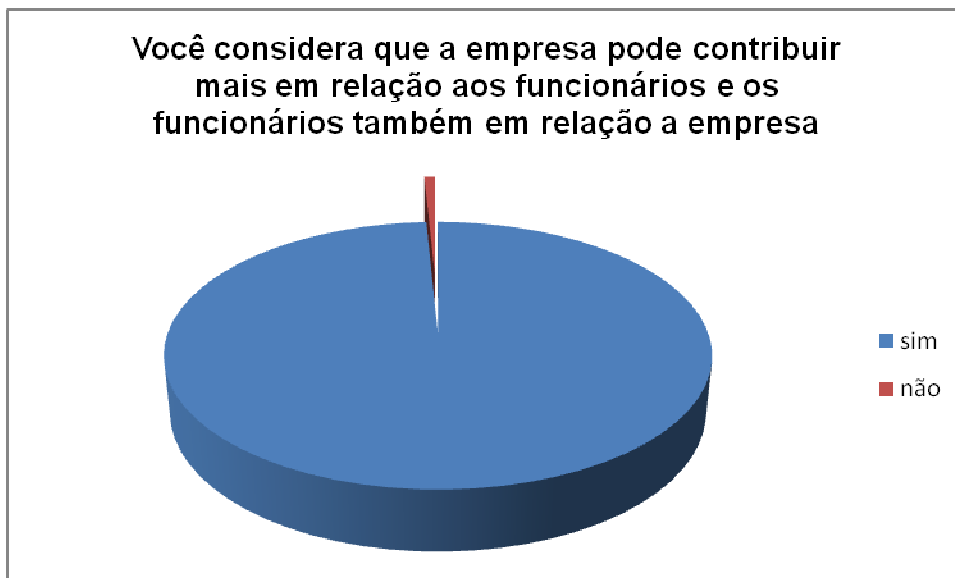


Figura 10. Funcionários e empresa podem contribuir mais

Dos respondentes 99% consideram que empresa e empregados podem contribuir mais uns com os outros.

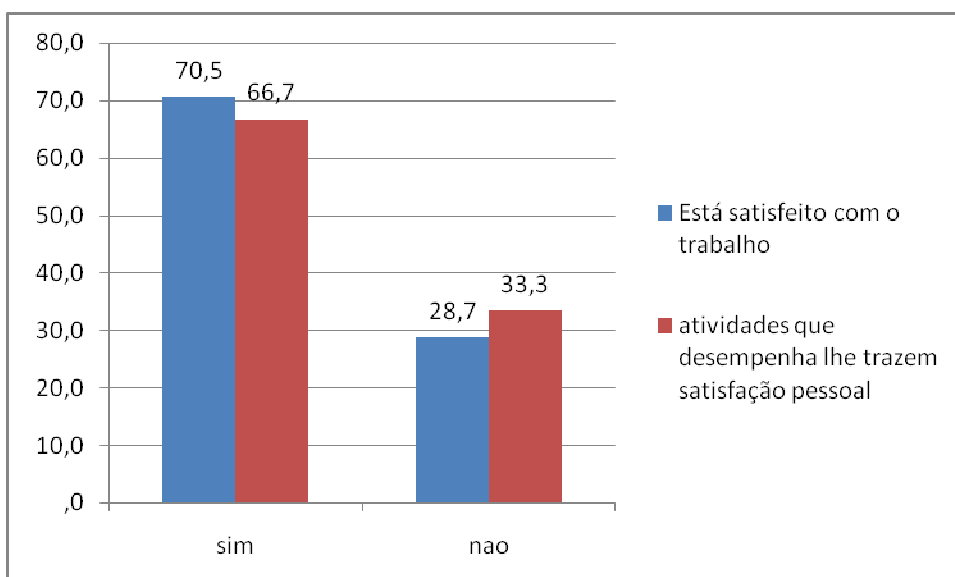


Figura 11. Satisfação

Em relação à satisfação com o trabalho 70,5% afirmam estar satisfeitos enquanto 28,7 responderam que não. A satisfação com as atividades desempenhadas

recebeu um número menor responderam positivamente 66,7%, enquanto 33,3% responderam que as atividades desempenhadas não lhe trazem satisfação pessoal.

A satisfação é um fator importante a ser verificado nas etapas de diagnóstico organizacional para implementação do endomarketing, nesse caso infere-se que o BRB apresenta bons níveis de satisfação do seu corpo funcional, representado pelos respondentes dessa pesquisa

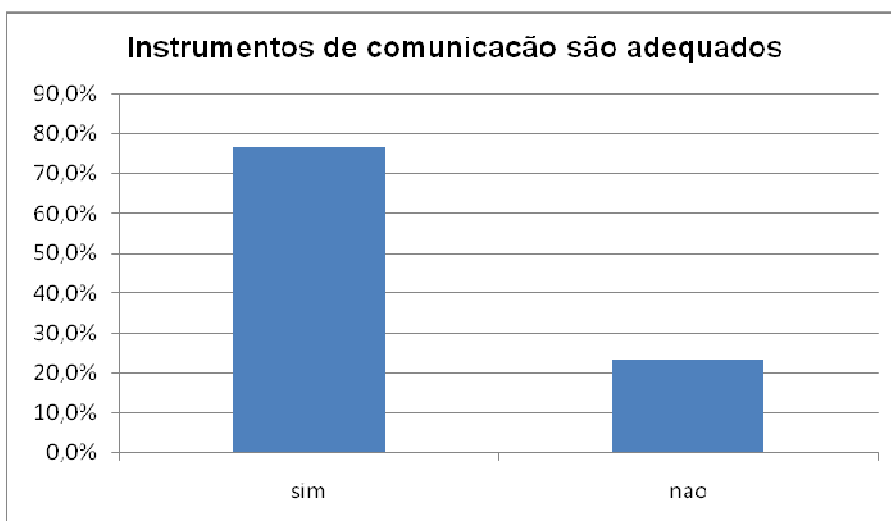


Figura 12. Instrumentos de comunicação são adequados

Os instrumentos de comunicação são adequados para a maioria dos empregados da amostra, cerca de 76%.

Dessa forma, a comunicação interna de uma maneira geral, apresenta para os empregados instrumentos adequados. Isso pode ser explicado pela variedade de instrumentos que a empresa disponibiliza, como: internet, intranet, correio eletrônico, *folders*, materiais promocionais, jornal interno além dos canais diretos como reuniões.

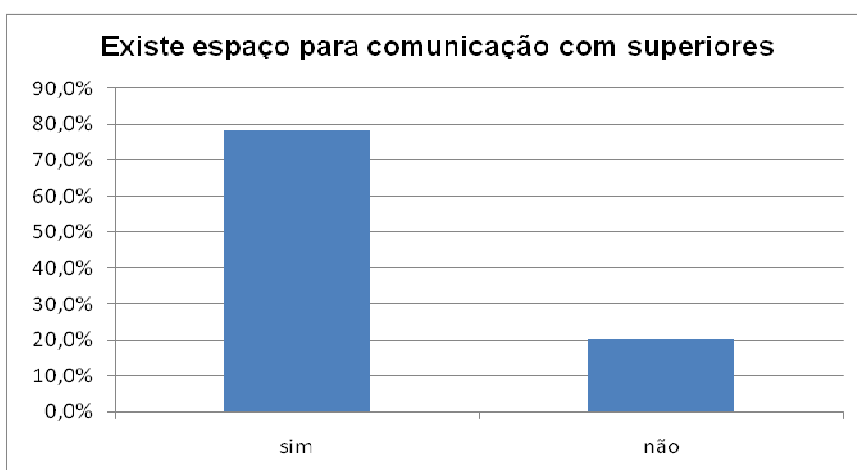


Figura 13. Existe espaço para comunicação com superiores

Observou-se na amostra que a maioria afirma existir espaço para comunicação com superiores, cerca de 78%. Mesmo não existindo um canal específico, pode-se inferir que os empregados sentem que podem recorrer aos superiores.

Isso é de grande importância, pois, todo o esforço de informação pode se perder se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo. E os melhores informantes acerca da organização como um todo devem ser sempre os líderes.

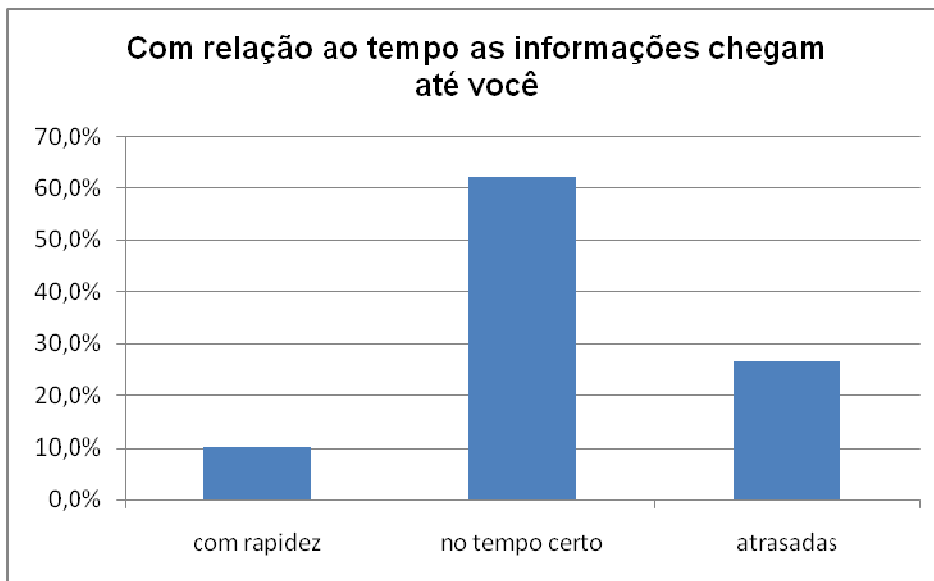


Figura 14. Velocidade das informações

Dos empregados 73,2% responderam que as informações chegam até eles com rapidez ou no tempo certo. Responderam que as informações chegam atrasadas 26,8% dos respondentes.

Essa percepção dos empregados pode representar uma falha na comunicação, informações atrasadas podem gerar riscos operacionais para toda a organização, demandando que sejam efetuadas ações corretivas.

Quando o pessoal da linha de frente não recebe as informações adequadas, podem não ter uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente.

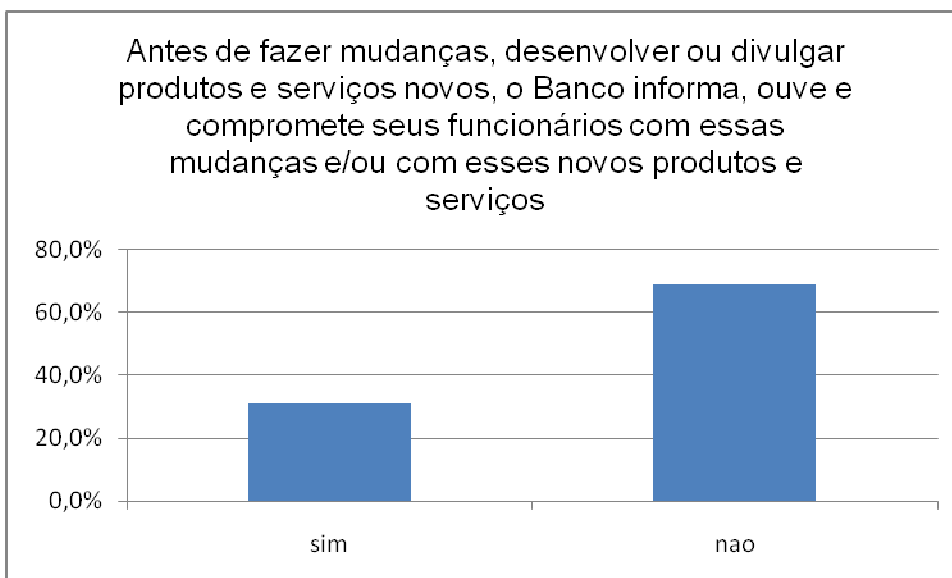


Figura 15. Banco informa, ouve e compromete seus funcionários

A maioria respondeu que o banco não informa, ouve e compromete seus funcionários antes de fazer mudanças, desenvolver ou divulgar novos produtos e serviços, obtendo 69% das respostas enquanto 31% respondeu que sim, o banco informa, ouve e compromete seus funcionários.

Esse resultado mostra que segundo a percepção da maioria dos empregados, eles não são, de acordo com o conceito de endomarketing, o primeiro público atingido pelas ações da empresa.

Segundo Grönroos (1993), se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos. Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno que deve receber a primeira atenção. A não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco.

Assim, o processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder as ações do marketing externo.

De uma maneira geral procurou-se fazer um diagnóstico acerca de alguns fatores característicos do endomarketing no Banco de Brasília.

Foram evidenciados alguns pontos fortes e fracos que podem servir para a formulação de um plano de endomarketing como parte integrante da estratégia global da empresa.

Para tanto, o processo de endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio principalmente dos altos executivos.

Assim, espera-se com uma troca justa entre empresa e empregado, conforme Ribeiro (1993) coloca, se consiga:

- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade, qualidade, com conseqüente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitam a diminuição dos conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- a adequada administração desses conflitos, para que resultem em inovações, com resultados positivos para empresa e empregados;
- estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas;
- e o principal: propiciar verdadeira parceria (sociedade em todos os sentidos) entre empresa e empregados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Devido ao ambiente dinâmico e complexo dos serviços, o elemento humano se apresenta como de fundamental importância para o atingimento dos objetivos de qualquer empresa. Assim, as empresas necessitam em muitos casos desenvolver respostas aos anseios das pessoas enquanto colaboradoras da organização.

Dessa forma, o endomarketing surge como um modelo de gestão que busca o comprometimento entre empresa e empregado. Ele funciona como um processo gerencial holístico que visa assegurar que todos os empregados da empresa conheçam, estejam engajados e vivenciem o negócio.

A prestação dos serviços com excelência depende do conhecimento acerca da missão da empresa, seus objetivos, suas áreas de atuação, contando com empregados bem capacitados e motivados, para atuar com foco no cliente.

O endomarketing parte do princípio que os empregados representam o primeiro público a ser atingido pela organização, utilizando para isso, elementos de marketing e recursos humanos, com total participação e comprometimento da alta direção.

Dessa forma, como resultado se espera que as empresas fortaleçam as relações com seus colaboradores, percebendo que é necessário que haja uma troca de interesses equilibrada, visando atingir tanto interesses organizacionais, quanto pessoais dos empregados.

A busca pelo comprometimento, não somente envolvimento, dos colaboradores é essencial, visto que, representa uma entrega muito maior do empregado para com a empresa, e esse passa a “vestir a camisa”.

Assim, este trabalho teve por objetivo estudar a percepção dos funcionários de uma empresa a respeito de aspectos do endomarketing, em específico, o quanto estão comprometidos com a empresa e como percebem que a empresa está comprometida com os funcionários.

Foi observado que existem vários fatores que propiciam a implementação do endomarketing de forma sistematizada, visto que as ações se mostram bastante isoladas.

A quase totalidade dos funcionários afirmou que tanto empresa quanto funcionários podem contribuir muito mais uns com os outros, aliando isso ao fato de ter parcela significativa de empregados que se sentem comprometidos com a empresa. Por outro lado, a percepção dos empregados mostrou que a maior parcela dos respondentes considera a empresa apenas envolvida com os empregados, com significativa quantidade daqueles que a vêem como indiferente aos empregados e seus interesses.

Buscar equilibrar essa relação pode trazer enormes benefícios para ambas as partes.

Por um lado, a empresa ganha em qualidade, produtividade, competitividade no setor, lucratividade, etc. Por outro, ganha o empregado em desenvolvimento pessoal, motivação, satisfação reconhecimento, participação, etc.

É importante ressaltar que como o meio utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, torna-se pouco aplicável a generalização dos instrumentos e resultados aqui apresentados. Contudo, não deixa de contribuir para a delimitação e balizamento de futuras pesquisas, sobretudo pelo referencial teórico e resultados.

Como forma de melhorar a percepção sobre os aspectos do endomarketing, focalizando esforços, sugere-se, para estudos futuros, que se estabeleça uma base comparativa entre diversas áreas em uma mesma organização.

Em resumo, resguardadas as características da cultura organizacional da empresa (valores, crenças, preceitos) o ambiente se mostra bastante propício a implementação de forma sistematizada do endomarketing, com muitos pontos fortes. Basta para isso incorporar o conceito ao planejamento estratégico da empresa, mais especificamente ainda nos planos de Marketing e Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: LP&M, 2000.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAHTALIAN, Marcos. **Coleção Gestão Empresarial: Marketing Empresarial**, vol. 3. Curitiba: FAE Business School, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. São Paulo: Biblioteca Harvard de Administração, v.1, n.1, 1975.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

O SETOR SERVIÇOS NO BRASIL: UMA VISÃO GLOBAL — 1985/95, Disponível em:< <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0549.pdf>>. Acesso em: 7 set. 2009.

RIBEIRO, Walter Eustáquio. **Endomarketing em Instituições Financeiras: um estudo de caso no Banco do Brasil**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A: Quadro 1

Ano	Definição
1960	“Serviço: Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens” (American Marketing Association, 1960)
1963	“Serviços representam ou satisfações intangíveis apresentadas diretamente (transporte, acomodação), ou satisfações intangíveis apresentadas indiretamente quando da compra de mercadorias ou outros serviços (crédito, entrega)” (Regan, 1963)
1964	“Serviços colocados no mercado: Uma transação no mercado, realizada por uma empresa ou por um empreendedor, onde o objeto da transação é outro que não a transferência de propriedade (ou título, se algum) de uma mercadoria tangível” (Judd, 1964)
1973	“Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio” (Bessom, 1973)
1974	“Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem” (Blois, 1974)
	“Serviços (são) atividades separadamente identificáveis e intangíveis que provêm a satisfação de um desejo quando colocados no mercado a consumidores e/ou usuários industriais e que não estão necessariamente associados à venda de um produto ou de um outro serviço” (Stanton, 1974)
1983	“Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor” (Lehtinen, 1983)
	“Serviços são quaisquer benefícios intangíveis, que são pagos direta ou indiretamente e que freqüentemente incluem um componente físico ou técnico maior ou menor” (Andresen <i>et al.</i> , 1983)
1984	“Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler & Bloom 1984; e Kotler 1988)
1987	“O atendimento das expectativas do cliente durante uma venda e na atividade de pós-venda, através da realização de uma série de funções que se equiparam ou que superam a concorrência, de forma a prover um lucro incremental para o fornecedor” (Free, 1987)
	“Serviço é algo que pode ser comprado e vendido, mas que você não consegue deixar cair sobre seu pé” (Gummesson, 1987b; referindo-se a uma fonte não identificada).

Fonte: Adaptado de Grönroos, 1993, p.34-36

Apêndice B – Questionário

ANEXOS

Anexo A – Resolução nº 3.402 de 2006 do CMN

RESOLUCAO 3.402

Dispõe sobre a prestação de serviços de pagamento de salários, aposentadorias e similares sem cobrança de tarifas.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão extraordinária realizada em 5 de setembro de 2006, com base nos arts. 3º, inciso V, e 4º, incisos VIII e IX, da referida lei,

R E S O L V E U:

Art. 1º A partir de 1º de janeiro de 2007, as instituições financeiras, na prestação de serviços de pagamento de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões e similares, ficam obrigadas a proceder aos respectivos créditos em nome dos beneficiários mediante utilização de contas não movimentáveis por cheques destinadas ao registro e controle do fluxo de recursos, às quais não se aplicam as disposições da Resolução 2.025, de 24 de novembro de 1993, com as alterações introduzidas pelas Resoluções 2.747, de 28 de junho de 2000, e 2.953, de 25 de abril de 2002, nem da Resolução 3.211, de 30 de junho de 2004.

Parágrafo único. É vedada a abertura das contas de registro de que trata este artigo tendo como titulares pessoas jurídicas.

Art. 2º Na prestação de serviços nos termos do art. 1º:

I - é vedado à instituição financeira contratada cobrar dos beneficiários, a qualquer título, tarifas destinadas ao ressarcimento pela realização dos serviços, devendo ser observadas, além das condições previstas nesta resolução, a legislação específica referente a cada espécie de pagamento e as demais normas aplicáveis;

II - a instituição financeira contratada deve assegurar a faculdade de transferência, com disponibilidade no mesmo dia, dos créditos para conta de depósitos de titularidade dos beneficiários, por eles livremente abertas na forma da Resolução 2.025, de 1993, e alterações posteriores, ou da Resolução 3.211, de 2004, em outras instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

§ 1º A vedação à cobrança de tarifas referida no inciso I aplica-se, inclusive, às operações de:

I - saques, totais ou parciais, dos créditos;

II - transferências dos créditos para outras instituições, quando realizadas pelos beneficiários pelo valor total creditado, admitida a dedução de eventuais descontos com eles contratados para serem realizados nas contas de que trata o art. 1º, relativos a parcelas de operações de empréstimo, de financiamento ou de arrendamento mercantil.

§ 2º Para efeito do disposto no caput, inciso II, a indicação da conta de depósitos a ser creditada deve ser objeto de comunicação pelo beneficiário à instituição financeira contratada, em caráter de instrução permanente, por escrito ou mediante a utilização de meio eletrônico legalmente aceito como instrumento de relacionamento formal, observada a obrigatoriedade de aceitação pela instituição no prazo máximo de cinco dias úteis, contados da data do recebimento da referida comunicação.

§ 3º Fica dispensada a indicação referida no § 2º quando se tratar de beneficiário que, na data da entrada em vigor desta resolução, esteja no exercício do direito de utilização da faculdade ali prevista.

Art. 3º Em se tratando de beneficiário titular de conta de depósitos, aberta por sua iniciativa na instituição financeira contratada, os créditos decorrentes do serviço de pagamento podem, a critério daquele, observadas as disposições dos arts. 1º e 2º, §§ 2º e 3º, ser transferidos para essa conta, vedada a cobrança de tarifas do beneficiário pela realização dos referidos créditos.

Art. 4º O instrumento contratual firmado entre a instituição financeira e a entidade contratante para a prestação de serviços nos termos do art. 1º deve conter, entre outras, cláusulas estabelecendo:

I - as condições e os procedimentos para a efetivação dos pagamentos aos beneficiários;

II - a isenção de tarifa pelo eventual fornecimento de cartão magnético para os beneficiários, exceto nos casos estabelecidos pelo art. 1º, inciso II, da Resolução 2.303, de 25 de julho de 1996, com a redação dada pelo art. 2º da Resolução 2.747, de 2000;

III - a responsabilidade da entidade contratante quanto à identificação dos beneficiários, tendo em vista as pertinentes disposições legais e o cumprimento das finalidades contratuais;

IV - a responsabilidade da entidade contratante de informar à instituição financeira contratada a eventual exclusão do beneficiário de seus registros, tão logo seja efetuado o último pagamento relativo à sua anterior condição;

V - as condições de remuneração, por parte da entidade contratante à instituição financeira contratada, observado o disposto no art. 2º, inciso I e § 1º.

Parágrafo único. A identificação dos beneficiários por parte da entidade contratante deve incluir, no mínimo, os respectivos números do documento de identidade e de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), vedada a utilização de nome abreviado ou de qualquer forma alterado, inclusive pela supressão de parte ou partes do nome do beneficiário.

Art. 5º Nas contas de registro utilizadas pela instituição financeira contratada para o controle do fluxo de recursos referentes à prestação de serviços nos termos do art. 1º somente podem ser lançados, a crédito, valores originários da entidade contratante, em cumprimento ao objeto do instrumento contratual, vedado o acolhimento de créditos de outras origens.

§ 1º Após a efetivação do crédito por ordem da entidade contratante, os recursos somente podem ser movimentados pelo beneficiário.

§ 2º A partir da comunicação de exclusão do beneficiário, referida no art. 4º, inciso IV, não podem ser admitidos novos créditos na conta até então utilizada para o controle dos recursos a ele pagos.

Art. 6º A instituição financeira contratada é responsável pela observância dos procedimentos relativos à prevenção e ao combate às atividades relacionadas com os crimes previstos na Lei 9.613, de 3 de março de 1998.

Art. 7º Será regulamentada, até 31 de dezembro de 2006, a aplicação do contido nos arts. 1º a 5º à prestação dos serviços de pagamento de que trata o art. 1º que seja objeto de convênios ou contratos firmados pelas instituições financeiras até 5 de setembro de 2006.

Parágrafo único. Aplica-se o contido nos arts. 1º a 5º aos casos de prorrogação, repactuação, renegociação ou qualquer outra alteração que ocorra, a partir de 6 de setembro de 2006, em convênios ou contratos referidos no caput.

Art. 8º O Banco Central do Brasil fica autorizado a adotar as medidas julgadas necessárias à operacionalização do disposto nesta resolução.

Art. 9º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10. Fica revogada, a partir de 1º de janeiro de 2007, a Resolução 2.718, de 24 de abril de 2000.

Brasília, 6 de setembro de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Anexo B – Resolução nº 3.424 de 2006 do CMN

RESOLUCAO 3.424

Prorroga o prazo estabelecido no art. 1º da Resolução 3.402, de 2006, e dispõe sobre a aplicação do contido naquele normativo à

prestação dos serviços objeto de convênios ou contratos efetivamente implementados pelas instituições financeiras até 5 de setembro de 2006.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 21 de dezembro de 2006, com base nos arts. 3º, inciso V, e 4º, incisos VIII e IX, da referida lei, e tendo em vista o disposto no art. 7º da Resolução 3.402, de 6 de setembro de 2006,

R E S O L V E U :

Art. 1º Fica prorrogado, para 2 de abril de 2007, o prazo previsto no art. 1º da Resolução 3.402, de 6 de setembro de 2006, a partir do qual as instituições financeiras estão obrigadas, na prestação de serviço de pagamento de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões e similares, a proceder aos respectivos créditos na forma estabelecida naquele artigo.

Art. 2º A obrigatoriedade prevista no art. 1º e o disposto nos arts. 2º a 5º da Resolução 3.402, de 2006, aplicam-se, a partir de 2 de janeiro de 2009, aos convênios ou contratos firmados até 5 de setembro de 2006, cuja prestação de serviços de pagamento de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões e similares ali referidos, tenha sido também efetivamente implementada até 5 de setembro de 2006, ressalvado o contido no art. 6º.

Parágrafo único. Considera-se efetivamente implementada a prestação de serviços quando tiver sido processado, pela instituição financeira contratada, o pagamento de, pelo menos, uma folha de salários, proventos, soldos, vencimentos, aposentadorias, pensões ou similares, aos respectivos beneficiários.

Art. 3º As instituições financeiras devem informar ao beneficiário acerca da abertura de conta de registro e controle de que trata a Resolução 3.402, de 2006, mediante divulgação por qualquer meio de comunicação disponível.

Art. 4º Observadas as disposições previstas nesta resolução e no art. 1º da Resolução 3.402, de 2006, os créditos decorrentes da prestação de serviços de pagamento podem ser transferidos automaticamente para conta de depósitos da qual o beneficiário seja titular, ou um dos titulares, aberta por sua iniciativa na instituição financeira contratada, ficando dispensada a necessidade de prévia indicação, nos casos em que conta da espécie estivesse sendo utilizada pelo beneficiário para o recebimento de pagamento em 5 de setembro de 2006.

Art. 5º A transferência dos créditos na forma referida nos arts. 4º desta resolução e 2º, inciso II, da Resolução 3.402, de 2006, deve ser suspensa, por solicitação do beneficiário, a partir do mês de referência imediatamente posterior ao pedido, desde que a respectiva formalização tenha sido realizada com, no mínimo, cinco dias úteis de antecedência à data de efetivação dos créditos, voltando os recursos a ser mantidos na conta de registro de que trata esta norma.

Art. 6º O disposto na Resolução 3.402, de 2006, não se

aplica à prestação de serviços de pagamento:

I - a beneficiários do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS;

II - até 31 de dezembro de 2011, a servidores e empregados públicos, cujos contratos sejam firmados em decorrência de procedimento realizado pelo Poder Público nos termos da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, e estabeleçam vedação à cobrança de tarifas dos beneficiários para, no mínimo, os seguintes serviços:

a) transferência, total ou parcial, dos créditos para outras instituições;

b) saques, totais ou parciais, dos créditos;

c) fornecimento de cartão magnético e de talonário de cheques para movimentação dos créditos.

§ 1º Caso ocorra o fornecimento de talonário de cheques, devem ser observadas as condições e restrições previstas na regulamentação vigente, em especial o disposto nos arts. 2º, inciso II, 6º, 7º e 8º da Resolução 2.025, de 24 de novembro de 1993, e no art. 3º da Resolução 2.078, de 15 de junho de 1994.

§ 2º É vedado o fornecimento de cartão magnético e de talonário de cheques nos casos em que seja pactuada com o beneficiário a transferência total e automática dos créditos para outras instituições.

§ 3º As condições previstas no inciso II também se aplicam aos contratos de prestação de serviços, existentes nesta data, de pagamentos a servidores e empregados públicos, firmados nos termos ali detalhados, até 31 de dezembro de 2011 ou até seu vencimento, o que ocorrer primeiro, desde que estejam ajustados às condições constantes daquele inciso ou sejam aditados, até 31 de dezembro de 2008, de forma a explicitar as mencionadas condições.

Art. 7º As instituições financeiras devem manter à disposição do Banco Central do Brasil a documentação relativa aos contratos decorrentes de procedimento de que trata o inciso II do art. 6º, bem como aos convênios e contratos de prestação de serviços de pagamento firmados até 5 de setembro de 2006, que comprove a efetiva implementação, até mencionada data, da prestação de serviços de pagamento referida no art. 2º.

Art. 8º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a adotar medidas adicionais para o funcionamento e a operacionalização das contas de registro e controle referidas nesta resolução e na Resolução 3.402, de 2006, inclusive acerca de eventual limitação à quantidade de saques sem incidência de tarifa bancária, fornecimento de extrato e procedimentos para seu encerramento, bem como sobre condições de transferência dos recursos.

Art. 9º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10. Ficam revogados o art. 10 da Resolução 3.402, de 2006, e, em 2 de abril de 2007, a Resolução 2.718, de 24 de abril de 2000.

Brasília, 21 de dezembro de 2006.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Anexo C – Resolução nº 3.516 de 2007 do CMN

RESOLUCAO 3.516

Veda a cobrança de tarifa em decorrência de liquidação antecipada de contratos de concessão de crédito e de arrendamento mercantil financeiro e estabelece critérios para cálculo do valor presente para amortização ou liquidação desses contratos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão extraordinária realizada em 6 de dezembro de 2007, tendo em vista o disposto no art. 4º, incisos VI e IX, da citada lei, e considerando o disposto na Lei nº 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei nº 7.132, de 26 de outubro de 1983,

R E S O L V E U :

Art. 1º Fica vedada às instituições financeiras e sociedades de arrendamento mercantil a cobrança de tarifa em decorrência de liquidação antecipada nos contratos de concessão de crédito e de arrendamento mercantil financeiro, firmados a partir da data da entrada em vigor desta resolução com pessoas físicas e com microempresas e empresas de pequeno porte de que trata a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Art. 2º O valor presente dos pagamentos previstos para fins de amortização ou de liquidação antecipada das operações de que trata o art. 1º contratadas a taxas prefixadas deve ser calculado:

I - no caso de contratos com prazo a decorrer de até 12 meses, com a utilização da taxa de juros pactuada no contrato;

II - no caso de contratos com prazo a decorrer superior a 12 meses:

a) com a utilização de taxa equivalente à soma do spread na data da contratação original com a taxa Selic apurada na data do pedido de amortização ou de liquidação antecipada;

b) com a utilização da taxa de juros pactuada no contrato se a solicitação de amortização ou de liquidação antecipada ocorrer no

prazo de até sete dias da celebração do contrato.

§ 1º A taxa de desconto aplicável para fins de amortização ou liquidação antecipada, observado o disposto nos incisos I e II deste artigo, deve constar de cláusula contratual específica.

§ 2º O spread mencionado neste artigo deve corresponder à diferença entre a taxa de juros pactuada no contrato e a taxa Selic apurada na data da contratação.

Art. 3º Nas situações em que as despesas associadas à contratação de operação de crédito ou de arrendamento mercantil financeiro sejam financiadas pela instituição deve ser adotada a mesma taxa de juros contratada para o principal.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica às operações contratadas com recursos direcionados ou com taxas administradas, a exemplo do crédito rural, do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) e de programas especiais do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Art. 4º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Fica revogado o art. 2º da Resolução nº 3.401, de 6 de setembro de 2006.

Brasília, 6 de dezembro de 2007.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Anexo D – Resolução nº 3.517 de 2007 do CMN

RESOLUCAO 3.517

Dispõe sobre a informação e a divulgação do custo efetivo total correspondente a todos os encargos e despesas de operações de crédito e de arrendamento mercantil financeiro, contratadas ou ofertadas a pessoas físicas.

OBS: O inteiro teor desta resolução está disponível no endereço eletrônico <http://www.bcb.gov.br/?ESPECIALNOR>

Anexo E – Resolução nº 3.518 de 2007 do CMN

RESOLUCAO 3.518

Disciplina a cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão extraordinária realizada em 6 de dezembro de 2007, com base no art. 4º, inciso IX, da referida lei,

R E S O L V E U:

Art. 1º A cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil deve estar prevista no contrato firmado entre a instituição e o cliente ou ter sido o respectivo serviço previamente autorizado ou solicitado pelo cliente ou pelo usuário.

Parágrafo único. Para efeito desta resolução:

I - considera-se cliente a pessoa que possui vínculo comercial não esporádico com a instituição, decorrente de contrato de depósitos, de operação de crédito ou de arrendamento mercantil, de prestação de serviços ou de aplicação financeira;

II - os serviços prestados a pessoas físicas são classificados como essenciais, prioritários, especiais e diferenciados;

III - não se caracteriza como tarifa o ressarcimento de despesas decorrentes de prestação de serviços por terceiros, podendo seu valor ser cobrado desde que devidamente explicitado no contrato de operação de crédito ou de arrendamento mercantil.

Art. 2º É vedada às instituições de que trata o art. 1º a cobrança de tarifas pela prestação de serviços bancários essenciais a pessoas físicas, assim considerados aqueles relativos a:

I - conta corrente de depósitos à vista:

a) fornecimento de cartão com função débito;

b) fornecimento de dez folhas de cheques por mês, desde que o correntista reúna os requisitos necessários à utilização de cheques, de acordo com a regulamentação em vigor e as condições pactuadas;

c) fornecimento de segunda via do cartão referido na alínea "a", exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista decorrentes de perda, roubo, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;

d) realização de até quatro saques, por mês, em guichê de caixa, inclusive por meio de cheque ou de cheque avulso, ou em terminal de auto-atendimento;

e) fornecimento de até dois extratos contendo a movimentação do mês por meio de terminal de auto-atendimento;

f) realização de consultas mediante utilização da internet;

g) realização de duas transferências de recursos entre contas na própria instituição, por mês, em guichê de caixa, em terminal de auto-atendimento e/ou pela internet;

h) compensação de cheques;

i) fornecimento do extrato de que trata o art. 12;

II - conta de depósitos de poupança:

a) fornecimento de cartão com função movimentação;

b) fornecimento de segunda via do cartão referido na alínea "a", exceto nos casos de pedidos de reposição formulados pelo correntista, decorrentes de perda, roubo, danificação e outros motivos não imputáveis à instituição emitente;

c) realização de até dois saques, por mês, em guichê de caixa ou em terminal de auto-atendimento;

d) realização de até duas transferências para conta de depósitos de mesma titularidade;

e) fornecimento de até dois extratos contendo a movimentação do mês;

f) realização de consultas mediante utilização da internet;

g) fornecimento do extrato de que trata o art. 12.

§ 1º É vedada a cobrança de tarifas em contas à ordem do poder judiciário e para a manutenção de depósitos em consignação de pagamento de que trata a Lei nº 8.951, de 13 de dezembro de 1994.

§ 2º Com relação ao disposto no caput, inciso I, alínea "b", é facultado à instituição financeira suspender o fornecimento de novos cheques quando:

I - vinte ou mais folhas de cheque, já fornecidas ao correntista, ainda não tiverem sido liquidadas; ou

II - não tiverem sido liquidadas 50% (cinquenta por cento), no mínimo, das folhas de cheque fornecidas ao correntista nos três últimos meses.

Art. 3º Os serviços prioritários para pessoas físicas, assim considerados aqueles relacionados às contas de depósito, transferências de recursos, operações de crédito e cadastro, serão definidos pelo Banco Central do Brasil, que estabelecerá a padronização de nomes e canais de entrega, a identificação por siglas e a descrição dos respectivos fatos geradores.

Parágrafo único. A cobrança de tarifas de pessoas físicas

pela prestação, no País, de serviços prioritários fica limitada às hipóteses previstas no caput.

Art. 4º O disposto nos arts. 2º, 3º e 6º não se aplica à prestação de serviços especiais, assim considerados aqueles referentes ao crédito rural, ao mercado de câmbio, ao repasse de recursos, ao sistema financeiro da habitação, ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), ao Fundo PIS/PASEP, ao penhor civil previsto no Decreto nº 6.132, de 22 de junho de 2007, às contas especiais de que trata a Resolução nº 3.211, de 30 de junho de 2004, às contas de registro e controle disciplinadas pela Resolução nº 3.402, de 6 de setembro de 2006, alterada pela Resolução nº 3.424, de 21 de dezembro de 2006, bem como às operações de microcrédito de que trata a Resolução nº 3.422, de 30 de novembro de 2006, entre outros, devendo ser observadas as disposições específicas contidas nas respectivas legislação e regulamentação.

Art. 5º Admite-se a cobrança de remuneração pela prestação de serviços diferenciados a pessoas físicas, desde que explicitadas ao cliente ou usuário as condições de utilização e de pagamento, assim considerados aqueles relativos a:

- I - abono de assinatura;
- II - aditamento de contratos;
- III - administração de fundos de investimento;
- IV - aluguel de cofre;
- V - avaliação, reavaliação e substituição de bens recebidos em garantia;
- VI - cartão de crédito;
- VII - certificado digital;
- VIII - coleta e entrega em domicílio ou outro local;
- IX - cópia ou segunda via de comprovantes e documentos;
- X - corretagem;
- XI - custódia;
- XII - extrato diferenciado mensal contendo informações adicionais àquelas relativas a contas-correntes de depósitos à vista e a contas de depósitos de poupança;
- XIII - fornecimento de atestados, certificados e declarações;
- XIV - leilões agrícolas;
- XV - aviso automático de movimentação de conta.

Art. 6º É obrigatória a oferta a pessoas físicas de pacote padronizado de serviços prioritários, cujos itens componentes e quantidade de eventos serão determinados pelo Banco Central do Brasil.

§ 1º O valor cobrado pelo pacote padronizado de serviços mencionado no caput não pode exceder o somatório do valor das tarifas individuais que o compõem, considerada a tarifa correspondente ao canal de entrega de menor valor.

§ 2º Para efeito do cálculo de que trata o § 1º:

I - deve ser computado o valor proporcional mensal da tarifa relativa a serviço cuja cobrança não seja mensal;

II - devem ser desconsiderados os valores das tarifas cuja cobrança seja realizada uma única vez.

§ 3º É facultado o oferecimento de pacote de serviços distintos contendo outros serviços, inclusive serviços essenciais, prioritários, especiais e diferenciados, observada a padronização dos serviços prioritários, bem como a exigência prevista no § 1º.

Art. 7º Observadas as vedações estabelecidas no art. 2º, é prerrogativa do cliente:

I - a utilização e o pagamento por serviços individualizados; e/ou

II - a utilização e o pagamento, de forma não individualizada, de serviços incluídos em pacote.

Art. 8º As tarifas debitadas em conta corrente de depósitos à vista ou em conta de depósitos de poupança devem ser identificadas no extrato de forma clara, com utilização, no caso dos serviços prioritários, da padronização de que trata o art. 3º.

§ 1º O valor do lançamento a débito referente à cobrança de tarifa em conta de depósitos de poupança somente poderá ocorrer após o lançamento dos rendimentos de cada período.

§ 2º O valor do lançamento a débito referente à cobrança de tarifa em conta corrente de depósitos à vista ou em conta de depósitos de poupança não pode ser superior ao saldo disponível.

Art. 9º É obrigatória a divulgação, em local e formato visível ao público no recinto das suas dependências e nas dependências dos correspondentes no País, bem como nos respectivos sítios eletrônicos, das seguintes informações relativas à prestação de serviços a pessoas físicas e pessoas jurídicas e respectivas tarifas:

I - tabela contendo os serviços cuja cobrança de tarifas é vedada, nos termos do art. 2º;

II - tabela, na forma do art. 3º, incluindo lista de serviços, canais de entrega, sigla no extrato, fato gerador da cobrança e valor da tarifa;

III - tabela contendo informações a respeito do pacote padronizado, na forma do art. 6º;

IV - demais tabelas de serviços prestados pela instituição;

V - esclarecimento de que os valores das tarifas foram estabelecidos pela própria instituição.

Parágrafo único. O início da divulgação das tarifas na forma prevista nesta resolução deve ocorrer até 31 de março de 2008.

Art. 10. A majoração do valor de tarifa existente ou a instituição de nova tarifa deve ser divulgada com, no mínimo, trinta dias de antecedência, sendo permitida a cobrança somente para o serviço utilizado após esse prazo.

§ 1º Os preços dos serviços referidos nos arts. 3º e 6º somente podem ser majorados após decorridos 180 dias de sua última alteração, admitindo-se a sua redução a qualquer tempo.

§ 2º O prazo de que trata o § 1º deve ser contado a partir da primeira alteração que ocorrer após a divulgação dos serviços e respectivas tarifas na forma prevista nesta resolução.

Art. 11. As instituições de que trata o art. 1º devem remeter ao Banco Central do Brasil, na forma a ser estabelecida por aquela autarquia, a relação dos serviços tarifados e os respectivos valores:

I - até 31 de março de 2008;

II - sempre que ocorrer alteração, observado o disposto no art. 10, caput, no caso de majoração.

Art. 12. As instituições de que trata o art. 1º devem fornecer aos clientes pessoas físicas, até 28 de fevereiro de cada ano, a partir de 2009, extrato consolidado discriminando, mês a mês, as tarifas cobradas no ano anterior em conta corrente de depósitos à vista e/ou em conta de depósitos de poupança.

Art. 13. Os contratos firmados a partir da vigência desta resolução devem prever a aplicação das regras estabelecidas pela Resolução nº 2.303, de 1996, até 29 de abril de 2008.

Art. 14. Em relação aos contratos firmados até a data de vigência desta resolução, as instituições referidas no art. 1º devem utilizar, até 29 de abril de 2008, as tarifas divulgadas conforme as disposições da Resolução nº 2.303, de 1996, e, a partir de 30 de abril de 2008, as tarifas estabelecidas na forma desta resolução.

Art. 15. Fica o Banco Central do Brasil autorizado a adotar as medidas julgadas necessárias à implementação do disposto nesta resolução.

Art. 16. Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, produzindo efeitos a partir de 30 de abril de 2008, quando ficarão revogadas as Resoluções nºs 2.303, de 25 de julho de 1996, e 2.343, de 19 de dezembro de 1996, o art. 2º da Resolução nº 2.747, de 28 de junho de 2000, e o inciso III do art. 18 da Resolução nº 2.878, de 26 de julho de 2001.

Brasília, 6 de dezembro de 2007.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

Anexo F – Circular nº 3.371 de 2008 do BACEN

CIRCULAR 3.371

Institui tabela padronizada de serviços prioritários e pacote básico padronizado, na forma prevista na Resolução nº 3.518, de 2007.

OBS: O inteiro teor desta circular está disponível no endereço eletrônico <http://www.bcb.gov.br/?ESPECIALNOR>

Anexo G – Circular nº 3.377 de 2008 do BACEN

CIRCULAR 3.377

Dispõe sobre a remessa de informações relativas aos serviços tarifados e respectivos valores, por parte das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

A Diretoria Colegiada do Banco Central do Brasil, em sessão realizada em 20 de fevereiro de 2008, com base nos arts. 11 e 15 da Resolução nº 3.518, de 6 de dezembro de 2007,

D E C I D I U:

Art. 1º As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem encaminhar as informações relativas aos serviços tarifados e respectivos valores por intermédio da transação PESP580 do Sistema de Informações Banco Central - Sisbacen.

§ 1º A remessa das informações deve ser efetuada com observância do prazo de trinta dias antes do início da cobrança, nos casos de majoração do valor de tarifa e de início de cobrança de nova tarifa.

§ 2º A redução do valor de tarifa deve ser informada até o dia útil seguinte ao da ocorrência.

Art. 2º Fica o Departamento de Monitoramento do Sistema Financeiro e de Gestão da Informação (Desig) autorizado a adotar as medidas necessárias à execução do disposto nesta circular.

Art. 3º Esta circular entra em vigor na data de sua publicação.

São Paulo, 21 de fevereiro de 2008.

Alexandre Antonio Tombini
Diretor de Normas e Organização
do Sistema Financeiro

Antonio Gustavo Matos do Vale
Diretor de Fiscalização, substituto