

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DCA

Vanise Cristine Zinn

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO
BANRISUL.**

Porto Alegre
2012

Vanise Cristine Zinn

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO
BANRISUL.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2012

Vanise Cristine Zinn

**AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DO
BANRISUL.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Conceito final:

Aprovado em 18 de dezembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Prof^a Cláudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer, primeiramente, a meus amados pais Edson Zinn e Sandra Zinn, que sempre me incentivaram aos estudos, me apoiando nos percalços do caminho até a tão desejada universidade federal. Sem eles, nada seria possível.

Ao meu namorado e companheiro Douglas, pela paciência e compreensão nesses longos onze semestres de faculdade que estive ao meu lado. Com muito amor sempre me incentivou quando a cabeça parecia que não aguentaria mais perder horas realizando trabalhos e estudos.

Aos meus familiares que sempre vibram com minhas conquistas.

À UFRGS pelos ensinamentos obtidos ao longo destes quase seis anos.

A minha orientadora, Angela Scheffer, pela atenção e grande ajuda na construção deste trabalho.

Aos meus colegas e amigos que fiz na faculdade que ajudaram nos momentos de descontração e tornaram esses anos ainda mais incríveis e inesquecíveis.

Aos colegas do Banrisul que contribuíram para a execução deste trabalho.

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

Num ambiente onde não há muita alternativa para diferenciação de portfólio de produtos e serviços, como nas instituições bancárias, a empresa que quer se destacar e promover a satisfação dos clientes deve priorizar o bom atendimento. Este, por sua vez, ocorre quando a empresa possui funcionários motivados, informados e engajados com os objetivos e metas da empresa. Bons programas de comunicação e campanhas de marketing interno, endomarketing, são capazes de atingir todos os funcionários, de linha de frente ou não, e fazer com que todos priorizem o cliente na realização de seu trabalho. Partindo desta premissa, este trabalho realizou um estudo com os funcionários de uma agência do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, fazendo um levantamento de como eles avaliam as ferramentas de comunicação interna e endomarketing do banco. Com as análises, pode-se verificar que as opiniões destoam fortemente entre os diferentes setores do grupo estudado. De uma maneira ampla, os colaboradores apreciam os canais de comunicação existentes, entretanto acreditam ser insuficientes pelo grande número de informações e atualizações necessárias.

Palavras chaves: Comunicação interna. Endomarketing. Motivação. Informação.

ABSTRACT

In an environment where there is not much alternative to differentiation portfolio of products and services such as banking institutions, the company that wants to stand out and promote customer satisfaction should prioritize the proper care. This, in turn, occurs when a company has employees motivated, informed and engaged with the objectives and goals of the company. Good communication programs and internal marketing campaigns, internal marketing, are able to reach all employees, frontline or not, and make everyone prioritize the client in performing their work. From this premise, this paper conducted a study with employees of an agency of the State Bank of Rio Grande do Sul, doing a survey of what they think about the tools of internal communication and internal marketing of the bank. With the analysis, it can be seen that opinions clash strongly among the different sectors of the group studied. In general, employees appreciate the communication channels, however they think are insufficient for the large number of necessary information and updates.

Keywords: Internal communication. Endomarketing. Motivation. information.

SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia de Maslow	26
---------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1 - Crescimento e previsão do setor de serviços – 1950 até 2050.....	18
Tabela 2 - Canais de comunicação interna.....	32
Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários.	36
Gráfico 2 - Tempo que trabalha no Banrisul.	37
Tabela 3 - Função X Faixa etária.....	37
Gráfico 3 - Tempo atuando na função	38
Tabela 1- Função na agência X Tempo na função.....	39
Tabela 5 - Grau de concordância com as afirmações sobre comunicação - I Grupo.....	40
Tabela 6 - Grau de concordância com as afirmações sobre comunicação. II Grupo	41
Tabela 7 - Função na agência X Sinto-me valorizado	42
Tabela 8 - Número de acessos às ferramentas virtuais de comunicação.....	44
Tabela 9 - Avaliação das ferramentas virtuais de comunicação.....	44
Tabela 10 - Função na agência X Acessos às ferramentas virtuais de comunicação.	46
Tabela 11 - Faixa etária X Engajamento com os objetivos e metas do banco.	46
Tabela 12 - Tempo trabalhando no banco X Engajamento com objetivos e metas do banco.....	47
Tabela 13 - Função na agência X As ferramentas de comunicação são suficientes para o esclarecimento.	48
Tabela 14 - Função na agência X Campanhas motivam a atingir os resultados.....	50
Tabela 15 - Tempo na função atual X Existência de bom clima organizacional.....	50

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVAS.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	13
2.	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	14
2.1	A AGÊNCIA.....	15
2.2	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANRISUL.....	15
3.	REVISÃO TEÓRICA	18
3.1	SETOR DE SERVIÇOS	18
3.2	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
3.3	MOTIVAÇÃO	24
3.4	ENDOMARKETING.....	27
4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
5.1	PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS	36
5.2	A AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	38
5.3	FERRAMENTAS MAIS ACESSADAS	43
5.4	AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	44
5.5	CRUZAMENTO DE RESULTADOS	45
5.6	SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS	50
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	56
	APENDICE A	58

1 INTRODUÇÃO

É fato que o principal instrumento de sucesso das organizações está do lado de dentro dela, nos colaboradores. Estes são responsáveis pela criação ou desenvolvimento dos produtos e/ou serviços da empresa, pelo relacionamento com o cliente e atuam na solução de problemas. Um funcionário bem informado, envolvido com a empresa e motivado é capaz de prestar bom atendimento, orientar e colaborar para satisfazer as necessidades dos clientes, gerando uma grande vantagem competitiva.

Para engajar os funcionários, as empresas começam a dar uma maior ênfase à comunicação interna. Esta é responsável pela apresentação e difusão da cultura, das informações, mudanças, ações, campanhas, objetivos e qualquer assunto relevante à organização para os colaboradores. A comunicação tem a missão de envolver todo o quadro funcional da empresa, fazendo com que cada empregado conheça com precisão a organização onde está trabalhando, produtos e serviços oferecidos por ela e a importância de suas tarefas para os demais setores da organização. Segundo Brum (1994, p.21), especialista em endomarketing: “O público interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em nível de processos e de produtos”

A comunicação está diretamente relacionada, também, com a motivação do funcionário e suas percepções quanto ao clima organizacional. O desafio para os administradores está em lidar com o fator emocional dos empregados. É comum encontrar funcionários desmotivados executando suas tarefas, o que prejudica tanto o desempenho pessoal como o da organização. Este sentimento é capaz de fazer com que empregados comecem a faltar ao serviço ou atrasar as entregas. Já o clima organizacional consiste na percepção dos funcionários quanto ao ambiente interno na empresa e este influencia tanto na sua motivação quanto em seu comportamento, desempenho e satisfação no trabalho. Muitos fatores são utilizados para se avaliar o clima; tais como a estrutura, cultura, equipe e remuneração. Entretanto, cada funcionário possui uma visão diferente de clima, dificultando a definição de um consenso final.

No entanto, ocorre que em um ambiente onde a comunicação é executada de maneira correta, o nível de motivação para superar desafios e metas é muito maior. O entrosamento entre gestores e colaboradores pode gerar uma mudança positiva no ambiente organizacional.

Sabe-se que funcionários são importantes porta-vozes da empresa, capazes de fazer

propaganda gratuita para amigos, parentes e demais conhecidos. Da mesma maneira, a propaganda negativa pode ser extremamente prejudicial. Funcionário que fala mal do local onde trabalha ou passa informações equivocadas é levado muito em consideração pelos demais e pode denegrir a reputação da empresa, uma vez que o mesmo, teoricamente, conhece bem o funcionamento do local. Logo, a opinião de quem trabalha na empresa tem grande importância nas perspectivas dos clientes quanto ao produto ou marca.

O endomarketing, ou marketing interno, consiste na utilização de estratégias do marketing com o objetivo de promover a comunicação com o público interno da empresa. Em outras palavras, consiste em utilizar alguns recursos que deixam a comunicação mais atraente, facilitando o entendimento das informações pelos funcionários e trabalhando para aumentar sua motivação e produtividade. As ações de endomarketing são criadas após análises e diagnósticos detalhados das características do público interno, normalmente fornecida pela área de Recursos Humanos da empresa.

O endomarketing é utilizado para “vender” a imagem da empresa para os funcionários, incentivando-os para que esses transfiram essa venda aos clientes. Kotler (1998, p. 40) afirma: “de fato, marketing interno deve vir antes de marketing externo. Não faz sentido a empresa prometer serviço excelente antes de seus funcionários estarem preparados para isso”.

Como exemplo de sucesso da boa utilização de ferramentas de endomarketing pode-se citar o caso da Toyota, onde a empresa introduziu o conceito de qualidade em suas metas, para engajar os funcionários com os objetivos da empresa. A cultura dentro da empresa japonesa é muito forte, interferindo na sua maneira de pensar e agir. Segundo reportagem da revista Exame, na matriz, os funcionários têm emprego vitalício e qualquer um dos 296 000 funcionários da montadora sabe exatamente quais os princípios e os valores da empresa. Para os funcionários recém-contratados é dado um treinamento de cinco meses antes de assumir seu posto: 30 dias dedicados à cultura da empresa, dois meses numa fábrica, para ver de perto como os carros são produzidos, e o restante dentro de uma concessionária, para conhecer melhor as necessidades de seu cliente. Na Toyota o que move os funcionários é a certeza de que é possível fazer mais e melhor a cada dia. Todos os empregados são estimulados a serem eternos insatisfeitos, buscando obsessivamente a qualidade, preceito que se aplica do operário ao presidente e que privilegia o trabalho em grupo.

Assim sendo, com o tema central de comunicação interna, este estudo analisou as ferramentas de trocas de informações e ações de endomarketing do Banco do Estado do Rio Grande do Sul, usando como amostra de pesquisa os colaboradores de uma agência do banco situada no centro de Porto Alegre. Foi priorizado perceber a opinião dos colaboradores quanto

a essas ferramentas e suas principais sugestões de melhorias.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Devido a grande semelhança dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos, estas instituições buscam se sobressair de alguma maneira para atrair e reter seus clientes. O banco estudado preza muito pelo bom atendimento como um diferencial a oferecer para seus clientes e na obtenção de bons resultados para a instituição.

Sabe-se que para oferecer um bom atendimento é necessário que exista o domínio sobre o que se está sendo ofertado. O funcionário do banco vende seu produto quando conhece e acredita nele para poder compor seus argumentos de maneira correta e efetuar o negócio que seja bom para o cliente e para o banco.

Com esta pesquisa foi possível obter uma visão do que realmente é importante para o funcionário no quesito comunicação interna, suas sugestões para uma melhoria em questões como layout, clareza de linguagem e disponibilidade das informações. Os resultados desse estudo serão direcionados para gerência da agência participante e para o setor responsável pela comunicação, a área de gestão corporativa. Então, com a posse das informações as áreas poderão conhecer melhor seus funcionários e realizar um diagnóstico das reais necessidades de comunicação interna da empresa para assim poder adequá-las e reestruturá-las, caso se faça necessário.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos funcionários do Banrisul quanto a eficácia das ferramentas de comunicação interna e principais ferramentas de endomarketing.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar o grau de satisfação quanto à quantidade e qualidade das ferramentas de comunicação.
- Verificar quais os canais mais acessados pelos funcionários na busca de informações.
- Identificar se as estratégias de endomarketing geram motivação nos funcionários.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Banrisul foi fundado em 12 de setembro de 1928 e atua como banco múltiplo, oferecendo ampla variedade de produtos e serviços financeiros, incluindo cartões de crédito, seguros, previdência privada, grupos de consórcios e administração de recursos de terceiros. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como financiamento imobiliário e rural.

Segundo o Balanço Anual de 2011, a instituição alcançou lucro líquido de R\$904 milhões, 22,00% ou R\$163 milhões acima do resultado acumulado no mesmo período de 2010, desempenho decorrente do crescimento das receitas de crédito, de tesouraria e de serviços, bem como da estabilidade das despesas administrativas, excluídas as de pessoal.

Em 2011, a rede de atendimento do Banrisul atingiu 1.278 pontos, sendo 442 agências (401 no Rio Grande do Sul, 25 em Santa Catarina, 14 nos demais estados brasileiros, 1 em Nova Iorque e 1 em Grand Cayman), 275 Postos de Atendimento Bancário e 561 Pontos de atendimento Eletrônico. No Rio Grande do Sul, o Banco está presente em 415 municípios.

Até o final de 2011, o Banrisul contava com um quadro de 10.225 colaboradores e 1.845 estagiários. No período, foram realizados 1.934 cursos de aperfeiçoamento, com 11.616 participações. Para isso, o Banco investiu R\$12 milhões, dos quais R\$537 mil foram direcionados a programas de graduação, R\$389 mil em programas de pós-graduação e R\$361 mil em cursos de idiomas.

O planejamento estratégico da empresa em 2011 foi elaborado com a colaboração de toda a equipe. Através de encontros com os colaboradores, foi debatido a atuação do Banco para os próximos anos. Mais de 4,5 mil funcionários participaram das reuniões de discussões dos objetivos traçados para o planejamento estratégico. Nestes encontros os funcionários podiam expressar opiniões e questionamentos para toda a diretoria do banco. No mês de agosto o quadro de funcionários participou de uma pesquisa sobre o clima organizacional da empresa. Na pesquisa, foram apuradas as percepções dos empregados nas relações interpessoais e de ambiente de trabalho como um todo.

Visando evoluir no conceito de comunicação corporativa, o banco desenvolveu uma nova Intranet, com novo visual, conteúdo aprimorado, que engloba as atividades diárias e reformulou processos e estruturas de gestão da comunicação interna.

O endomarketing no Banrisul é realizado, principalmente, através de plataformas virtuais, onde se obtém informações sobre produtos novos, oportunidades, notícias sobre o

banco e mercado, explicações sobre funcionamento e os detalhes de todos os produtos. Também ocorrem campanhas com premiações para quem atingir as metas determinadas pelo banco, promovendo o reconhecimento dos funcionários que foram considerados destaques em vendas.

2.1 A AGÊNCIA

A agência União atualmente possui um total de 42 funcionários, 35 trabalhando na agência e 7 nos dois postos de atendimento, um localizado no Mercado Público e outro na Brigada Militar. As áreas de atuação são:

- a) **plataformistas:** trabalham no atendimento direto aos clientes, realizando abertura de contas, vendendo produtos, oferecendo os serviços e atendendo às solicitações dos clientes em geral;
- b) **operadores de Negócios (ONs):** executam basicamente as mesmas funções da plataforma de serviços. Entretanto, possuem uma carteira de clientes e realizam atendimento específico e direcionado a estes;
- c) **retaguarda:** funcionários que trabalham com arquivo, contabilidade, almoxarifado, cobrança e outros serviços sem atendimento direto aos clientes;
- d) **caixas:** atendem clientes para realização de depósitos, saques e pagamentos;
- e) **supervisores:** responsáveis por supervisionar atendimentos e orientar os clientes da agência;
- f) **gerentes:** dividido em Gerente de Negócios, que cuida do atendimento, negócios e visita aos clientes pessoa jurídica; Gerente Adjunto, que cuida dos gastos, despesas, movimentação e rotina da agência e Gerente Geral, que é o representante da agência, controlando os demais.

2.2 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO BANRISUL

- a) **Intranet:** A intranet do Banrisul reúne todos os canais de informações sobre produtos,

- oportunidades, cursos, campanhas, metas, taxas, patrocínios e todas as notícias que envolvem o banco;
- b) Minuto-a-minuto:** Ferramenta disponibilizada na página inicial da intranet onde ocorre atualização instantânea de todas as informações e notícias de dentro do banco. Mostra a atualização das instruções comerciais e administrativas, resoluções da diretoria, oportunidades, etc;
 - c) Bom dia:** Consiste em telas onde são mostradas todas as taxas, juros e prazos máximos de todos os produtos da instituição, como cheque especial, crédito imobiliário, empréstimos, etc. Esta ferramenta é atualizada constantemente e deve ser consultada sempre antes de realizar uma operação de crédito;
 - d) Info rede:** Canal onde é armazenado o FAQ a as Instruções Comerciais. No FAQ estão as dúvidas enviadas dos funcionários e as mesmas são respondidas pelo setor responsável por aquela área. Já as Instruções Comerciais são mensagens relacionadas a novos negócios e sua operacionalidade. Para ambas há uma ferramenta de busca por título ou data;
 - e) Site Comercial:** Ferramenta onde são expostas as campanhas de venda de produtos, assim como relação de vencedores e fotos da entrega das premiações. Neste local também se localiza as parciais de vendas por vendedor e agência. O Site Comercial mostra diversas notícias sobre o setor bancário, economia e informações relevantes para os vendedores;
 - f) Revista Perspectivas e Percepções:** Publicação entregue a todos os funcionários do banco onde trata de temas relevantes de maneira objetiva. Além de resultados do banco, mostra os principais projetos sociais, planejamento estratégico, depoimentos dos funcionários sobre algum tema (estratégias de vendas, por exemplo), principais negócios realizados no interior do estado, planos de expansão, entre diversos assuntos que objetivam levar a informação ao empregado;
 - g) Informações Normatizadas (IN):** Canal onde se encontra informações sobre a instituição, direitos e deveres dos funcionários e rotinas operacionais. Esta ferramenta é dividida em capítulos onde cada um detalha um determinado assunto, tais como: “empregados”, “crédito imobiliário”, “cobrança”, etc;
 - h) Biblioteca Digital:** Neste canal há diversos manuais e passo-a-passo de todo o operacional dentro do banco, além de explicações sobre alguns produtos e técnicas de abordagens aos clientes previamente testadas;

- i) **Com Você:** Ferramenta audiovisual onde uma professora virtual apresenta os novos e antigos produtos, resultados e metas para o semestre, melhores técnicas de venda, etc;
- j) **CA Online:** Local onde são expostas informações sucintas sobre operacionalidades da agência e informam onde achar informações mais detalhadas sobre os assuntos abordados.

3 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão expostos alguns conceitos e revisão de literatura dos principais temas de abrangência do estudo. Iniciará com uma passagem pelo setor de serviços, pois este possui algumas peculiaridades importantes para ambientar a pesquisa no setor bancário. Após será revisada a bibliografia dos temas: comunicação interna, motivação e endomarketing.

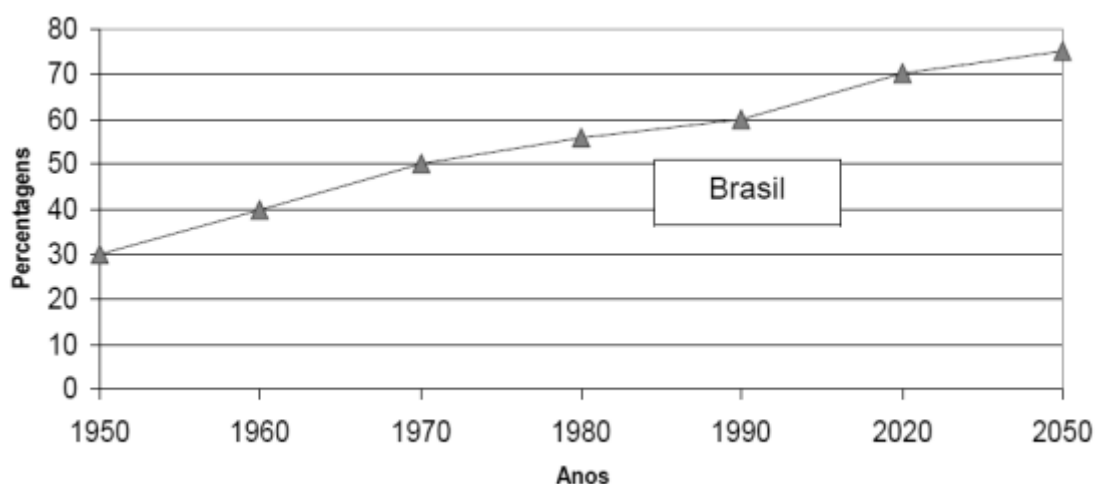
3.1 SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços consiste em uma das áreas mais importantes da economia do país, participando de modo significativo na composição do Produto Interno Bruto - PIB, destacando-se na geração de empregos, valor e renda, representando um relevante fator social.

A Pesquisa Anual de Serviços – PAS 2009, realizada pelo IBGE, estimou a existência de 918.200 empresas neste setor. Estas geraram um total de R\$ 745,4 bilhões de receita operacional líquida e R\$ 418,1 bilhões de valor adicionado, ocuparam 9.682 mil pessoas, e pagaram R\$ 143,5 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações.

A figura abaixo representa o crescimento deste setor:

Tabela 2 - Crescimento e previsão do setor de serviços – 1950 até 2050



Fonte: IBGE, 2009

Os serviços auxiliares financeiros, seguros e previdência complementar, destacam-se das demais atividades ao apresentar o maior número de empresas (67,9%), a maior massa de salários e remunerações (54,9%) e a maior receita operacional líquida do segmento (63,3%).

O setor de serviços possui diversas particularidades. Segundo Kotler (2000, p.448), “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada”. Las Casas (2007, p.27) afirma que “serviços são atos, ações, desempenhos. Comercializar serviços significa negociar desempenho, o intangível de uma relação comercial.”

Kotler (2000) elenca quatro características essenciais do setor de serviços, tais como: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Por intangibilidade entende-se que, ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos ou tocados antes de serem adquiridos. Inseparabilidade traduz que serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Variabilidade sugere que a qualidade dos serviços depende de quem fornece, onde e quando são fornecidos. Perecibilidade implica que os serviços não podem ser estocados, são temporais, prestados num tempo e local precisos.

Neste setor, a relação entre quem está ofertando e quem está recebendo é de extrema importância para gerar a satisfação. A maneira pela qual o cliente percebe uma marca ou serviço é que forma a imagem da empresa.

Exemplificando com o setor bancário, área de pesquisa deste trabalho, Las Casas (2007, p.60) exalta a importância do profissional que tem contato direto com o cliente estar preparado para melhor atendê-lo, uma vez que os clientes bancários não querem ter problemas na contratação de serviços e desejam ser muito bem atendidos por todos os funcionários da instituição.

Estes colaboradores, mais do que os outros, precisam ser submetidos a treinamento, pelo menos em três momentos distintos: quando são admitidos; quando houver alteração de alguma oferta, ou novos lançamentos de produtos e serviços; e, periodicamente, para trazê-los de volta ao *modus operandus* desejado pela instituição.

O autor ainda afirma que o bom atendimento tem sido o principal aspecto de diferenciação entre as instituições. Alega que todos os vendedores devem conhecer bem os produtos e serviços que irão facilitar a vida do cliente e sempre oferecê-los, explicando os motivos para que o cliente considere aderir àquele produto. Desta forma, o treinamento deve ser considerado um investimento, pois pode fazer diferença no resultado de vendas, atendimento e satisfação do cliente.

Las Casas traz que o relacionamento dos clientes com o banco começa bem antes de

ele, de fato, abrir a conta na instituição. O relacionamento tem seu princípio na imagem que o banco passa ao mercado, na sua solidez. Esta representa a confiabilidade da empresa, algo de extrema importância uma vez que ali que o cliente manterá seus recursos financeiros.

Uma vantagem das instituições financeiras, trazida pelo autor, é que normalmente ao abrir uma conta corrente em um banco, as pessoas pretendem mantê-las por algum tempo e tendem a cada vez utilizar mais serviços. Inicialmente é realizado depósitos, depois utiliza-se a conta para pagar faturas, utilizar débito em conta, fazer aplicações, etc. O cliente pode ir a uma loja e comprar um produto por impulso, mas dificilmente fará isso em uma instituição financeira, onde irá analisar previamente onde deseja abrir sua conta e realizar seus serviços bancários. No entanto, Las Casas (2007, p.54) também identifica uma desvantagem:

Como os clientes não pretendem mudar de instituição bancária, com a mesma frequência e facilidade que mudam seus locais de compra, eles se tornam mais atentos ao que lhe é ofertado e cobrado, tornando-se, portanto, mais exigentes.

Assim sendo, nas instituições financeiras, a satisfação do cliente e a qualidade do atendimento e serviços nunca podem ser consideradas como definitivas e sim um processo dinâmico e inacabado.

3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Podemos entender comunicação como uma troca de informação entre emissores e receptores. Segundo o Dicionário de Comunicação de Rabaças (1987, p.151): “A palavra comunicação deriva do latim *communicare*, cujo significado é tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica em participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas.”. O autor, ainda, define a comunicação interna como sendo “a forma de comunicação entre a instituição e seu público interno.”.

Pode-se entender que comunicação interna, ou comunicação empresarial, consiste no processo de comunicação presente dentro do ambiente de trabalho. Esse traz o âmbito da informação, traduz a importância de manter todos os empregados (e gerentes) falando a mesma linguagem, com o mesmo conhecimento sobre produtos, serviços, metas, objetivos, tecnologias e todas as novidades presentes na empresa.

Costa (2010, p.86) define comunicação interna como sendo “um processo

organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções [...] que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para consecução de objetivos comuns.”.

Segundo Brum (2007, p.35), “a comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base.”. No entanto, a autora ainda afirma que a comunicação interna é um processo vertical nas duas vias. Ou seja, ocorre a comunicação tanto quando a informação desce da ponta da pirâmide, quanto quando a empresa resolve ouvir as pessoas que trabalham nela, a base da pirâmide.

Na mesma linha de pensamento, Arnold (1996, p. 211) afirma: “a maioria das pessoas está à procura de comunicação recíproca. Elas desejam que suas opiniões sejam consideradas da mesma forma como esperam receber comunicação de assuntos importantes por parte dos supervisores da empresa.”.

Brum (1994, p.19) afirma que a informação é o produto da comunicação interna que interessa a ambas as partes empresa e funcionário. Assim, beneficia a todos, inclusive ao cliente, uma vez que nas palavras da autora “a comunicação interna serve de alicerce para a comunicação externa”,

Kunsch (2009) descreve que dentro das organizações há os discursos bem-ditos, os mal-ditos e os não-ditos. Sobre os bem-ditos, a autora define como sendo: “mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais, autorizadas e planejadas, divulgadas pelos canais de comunicação formais ou informais, como internet, e-mail, notas, comunicados internos, mural físico ou eletrônico, etc.”. Estes buscam orientar os funcionários quanto aos objetivos da empresa, envolvendo-os com os desafios e fazer com que se comprometam com a busca dos resultados.

Quanto aos discursos mal-ditos Kunsch (2009, p.132) defende:

Os discursos mal-ditos são produzidos à sombra dos espaços institucionais e divulgados à margem dos canais convencionais de comunicação. Sua clandestinidade aparece em expressões como ‘falar pelas costas’ e ‘falar por debaixo do pano’. [...]. Os mal-ditos se propagam com muita velocidade e intensidade.

A falta do discurso bem-dito é um dos principais desencadeadores dos mal-ditos, os famosos boatos. Estes, de acordo com a autora, circulam com mais intensidade pelos funcionários de nível operacional e através de ferramentas como e-mails são difundidas com bastante agilidade para todos os níveis da organização. Kunsch (2009) afirma que estes enunciados fortalecem os laços de integração entre os funcionários, pois garantem afinidades e identificações entre eles.

Já como discursos não-ditos, Kunsch (2009) define como sendo os mal-ditos impedidos de serem expressados. Nas palavras da autora: “Essa fala negada, quando acumulada no tempo, traz desmotivação, compromete o desempenho do trabalhador e pode gerar doenças laborais.”. A autora traz como exemplo gerentes inseguros que possuem dificuldade de aceitar os mal-ditos, optando por interdita-los e ilustra: “Impedir esses mal-ditos é pretender eliminar a febre quebrando o termômetro.”.

Costa (2010, p.11) exalta a importância da informação dentro das organizações e, em sua visão, é ela quem determina as relações entre as pessoas e os profissionais, as empresas e clientes. Assim, o autor afirma:

Não importa a palavra que você queira transmitir ao mercado; para que de fato seus clientes percebam essa preposição é preciso empreender os mesmos esforços conceituais, didáticos, informativos e culturais junto ao público interno. Isso porque a qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento que ela estabelece com seus colaboradores.

O autor ainda define a comunicação organizacional como sendo um processo interativo e contínuo de trocas de informações que possui como objeto promover a identificação e cooperação entre os membros do grupo.

Os conceitos em torno da comunicação e informação dentro das empresas revelam a importância da valorização do funcionário para atingir os objetivos e metas organizacionais. Segundo Brum (2005, p.52), “a informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar sua relação com os programas e projetos da empresa.”.

Almeida (2001, p.5) ainda salienta a importância de o funcionário estar informado e preparado antes de se relacionar com o cliente externo:

Cerca de 68% das vezes que um Cliente vai embora e não volta nunca mais tem como causa a insatisfação com a atitude do pessoal. Na verdade, o Cliente não vai embora da empresa, ele é expulso por funcionários despreparados, desmotivados e descompromissados.

Funcionários bem informados são capazes e devem ser estimulados a atender melhor e utilizar de seu conhecimento para fortalecer os negócios da instituição. Carlzon (1994, p.3) elucidada: “Um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades; um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades.”.

A comunicação é importante tanto para propagar toda e qualquer informação relevante quanto para divulgar as metas e objetivos da empresa. Desta maneira, cabe ao líder, promover que essas informações sejam disseminadas de maneira eficiente a todos os funcionários.

Cerqueira (2002) defende que todos devem falar a mesma linguagem dentro das organizações e esta deve estar alicerçada nos valores da empresa. Shiozawa (1993, p.112) também trata da importância da divulgação da missão e visão como estratégia da empresa:

Da mesma maneira que os clientes, os funcionários devem compreender profundamente a missão e diretrizes estratégicas da empresa, para que possam ordenar sua atividade e atender o cliente segundo esta visão. Conseguir demonstrar a visão do todo para cada funcionário depende da forma como o trabalho é organizado e da capacidade de comunicação do gerente.

Neste sentido, Brum (1998, p.79) afirma: “o trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito”.

Assim, Minicucci (1994, p.275) evidencia a necessidade de o funcionário saber da importância de seu cargo para a empresa, pois isto garante que ele execute suas funções mais efetivamente e, nas palavras do autor: “se ele souber compreender o que o cargo representa em relação a seu subsistema, é mais provável que se identifique com as metas organizacionais.”.

Carlzon (1994, p.84) destaca a importância da linguagem para estabelecer as metas da empresa, afirmando que os líderes devem se utilizar de mensagens claras e simples. Segundo o autor, “as mensagens mais poderosas são as simples e diretas, que podem servir como um grito de guerra para todos os tipos de pessoas, através de todos os níveis da empresa.” Carlzon (1994) ainda relata um fato ocorrido que, segundo ele, traduz que a mensagem não precisa ser original, mas bem explorada: “Depois de uma palestra as pessoas me dizem: ‘foi uma maneira fenomenal de explicar os pontos óbvios’.”.

O cenário de mudanças é realidade hoje nos mais diversos tipos de empresas que precisam se adequar ao ambiente externo (política, economia, concorrência) e interno (recursos financeiros, tecnológicos, físico). Brum (1998, p.37) se reporta ao assunto exaltando a importância da comunicação e transparência e ainda valoriza a opinião do funcionário nessas situações:

Os cenários de mudanças são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adequar e sobreviver.

Para que não haja surpresas quando ocorrem mudanças é necessário que todos na empresa saibam o que está acontecendo, ou pode vir a acontecer. Para Arnold (1996): “As pessoas gostam de saber antecipadamente o que está prestes a ocorrer, de forma que possam

ajudar a moldar a mudança, se isso estiver ao seu alcance.”.

Sendo assim, a importância da comunicação interna pode ser traduzida na frase de Arnold (1996, p.61): “se você quiser estudar a saúde de sua organização, estude seus padrões de comunicação interna.”.

3.3 MOTIVAÇÃO

Motivar e, principalmente, manter motivados os colaboradores é um grande desafio para as organizações. Costa (2010) elucida que quando o funcionário está motivado e engajado com os objetivos da empresa, este expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é esperado e demonstra uma preocupação que transcende os limites de suas tarefas.

Cerqueira (2002) afirma que a motivação é um estado interno da pessoa, que varia a cada instante conforme o meio em que está inserida, suas particularidades e necessidades. Sendo assim, uma situação pode motivar extremamente uma pessoa e não afetar outra, ou até suscitar um desconforto. Assim, partindo do mesmo pensamento, Costa (2010) cita que a motivação pode ser apenas estimulada, mas não gerada, uma vez que ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo.

Para motivar uma pessoa é necessário trabalhar com sua autoestima e, assim, gerar interesse na realização dos projetos propostos. De acordo com Motta (1995), motivação é a energia oriunda do processo de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais manifestados através de objetivos e tarefas específicas. Sendo assim, agregar motivação numa empresa com um amplo número de funcionários torna-se algo extremamente complexo, pois é preciso trabalhar com as individualidades das pessoas.

Vecchio (2008) aborda diversas teorias existentes para explicar a motivação, entre elas a Teoria da Percepção Temática e a Teoria das Expectativas. A primeira consiste num método pioneiro para explicar a motivação das pessoas através de narração de histórias. Ou seja, Henry A. Murray criou este teste que consistia em apresentar aos funcionários figuras e situações retiradas de revistas sem nenhuma escrita. Ao todo eram 20 figuras que os respondentes deveriam olhar, interpretar e contar uma história que explicasse o que estava ocorrendo naquela cena. Murray averiguou que as histórias tendiam a refletir as necessidades não atendidas das pessoas, pois as mesmas demonstravam suas carências nas situações das

figuras. Este método foi seguido por David McClelland, que se concentrou num conjunto de necessidades específicas: necessidade de realização, a de associação e a de poder.

Já a Teoria das Expectativas, segundo Vecchio (2008, p.78), “representa um tentativa de explicação da motivação do colaborador em termos da retribuição prevista”. Em outras palavras, o empenho do colaborador é resultado das expectativas que ele alimenta sobre o futuro e a atratividade dos resultados esperados. Isso geraria dois tipos de expectativas: se a dedicação conduzirá ao desempenho ($E \Rightarrow D$) e se o desempenho resultará em reconhecimento ($D \Rightarrow R$). Outro fator relevante é a valorização, o valor ou atratividade que o colaborador atribui para a remuneração oferecida. Estas expectativas eram avaliadas através de questionários que trazem probabilidades subjetivas, ou seja, estimativas de um evento ocorrer em seguida a um outro. O resultado é mensurado ao solicitar que o respondente indique um valor associado, que pode variar de -1 a 1. Tudo se resume na função: $(E \Rightarrow D) \times (D \Rightarrow R) \times (V) = \text{Força Motivacional}$.

Kotler (2000) resume três importantes e conhecidas teorias sobre a motivação humana. A primeira é a teoria de Freud, que explica que “as forças psicológicas que formam o comportamento das pessoas são basicamente inconscientes e que uma pessoa não pode entender completamente suas motivações”. A segunda é a teoria de Herzberg, que desenvolveu a teoria de dois fatores, onde apresenta os insatisfatores (fatores que causam a insatisfação) e os satisfatores (fatores que causam a satisfação). Assim, acredita que “a falta de insatisfatores não basta, os satisfatores devem estar claramente presentes para que ocorra a motivação”.

A terceira exemplificada por Kotler (2000, p. 195) é teoria de Maslow, que revela uma hierarquia da satisfação humana e explica:

As pessoas tentam satisfazer suas necessidades mais importantes em primeiro lugar. Quando uma pessoa consegue satisfazer uma necessidade importante, essa necessidade deixa de ser um motivador corrente e a pessoa tenta satisfazer a próxima necessidade mais importante.

Partindo da teoria de Maslow, a prioridade seria as necessidades fisiológicas, que consistem nas necessidades básicas, como a fome, sede, moradia, sono, roupas. A próxima seria a necessidade de segurança, que no ambiente de trabalho se traduz em estabilidade, plano de saúde, seguro de vida. A terceira, a necessidades sociais, que implica em ser aceito, amigos, pertencer a um grupo. A quarta, a necessidade de estima, que implica no reconhecimento das capacidades, mexe com ego e autoconfiança do indivíduo. Por fim, as necessidades de auto-realização, ou seja, o crescimento pessoal e profissional da pessoa,

realizar seus objetivos de vida.

Figura 1 – Hierarquia de Maslow



Fonte: Kotler (2000, p.195)

Costa (2000, p.26) aborda que um dos ensejos da falta de motivação seria que os funcionários transferem à empresa sua realização:

Devemos evitar associar a hierarquia das necessidades humanas à ascensão vertical na carreira, acreditando que para atender as necessidades de níveis superiores é preciso ser promovido na empresa, tendo em vista que o modelo de Maslow não foi desenvolvido unicamente com este objetivo, podendo o indivíduo buscar a auto realização fora da empresa.

Bekin (1995, p.62) frisa que as expectativas dos funcionários estão relacionadas com três pontos: “Reconhecimento pelo trabalho que fazem; ter sua importância como indivíduo reconhecido dentro da empresa; uma remuneração adequada.”. E , segundo o autor, todos os processos de motivação dentro da organização devem aprofundar essas três expectativas básicas. Outros aspectos que tendem a ser motivacionais dentro da organização, segundo Bekin (1995) giram em torno da existência de feedback, integração com os demais funcionários e áreas da empresa e o estímulo às iniciativas e criatividade.

Da mesma maneira, Brum (2007) afirma que cabe a gerência contribuir com a motivação através do acompanhamento, do apoio moral e da disseminação de um alto nível de informação. A autora cita ser possível motivar os funcionários de diversas formas, tais como: reconhecer publicamente um trabalho, envolvê-los nas questões e decisões relacionadas com suas tarefas, utilizar o desempenho como base para uma promoção, proporcionar participação nos lucros, enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego, entre outras.

Brum (1998, p. 30) ainda declara que “O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens

inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso”. A autora evidencia os motivos que levam a informação ser um grande elemento motivacional, citando:

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz com que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância. Brum, (2007, p.83)

Brum (2007) ainda afirma que sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos.

Segundo Almeida (1996, p.133) funcionários desmotivados podem ser um grande problema para a organização, uma vez que “quando as pessoas estão descontentes, a forma mais cômoda que tem de expressar o descontentamento é a de não se esforçarem.” Deste modo, Brum (1998) afirma que os empresários devem atentar mais em não desmotivar o funcionário do que em motivar.

Brum (1994) cita alguns outros sinais de desmotivação no ambiente de trabalho, tais como: falta ao trabalho, dificuldade de relacionamento com os colegas, impaciência, adiamento de tarefas. A autora, também enumera algumas possíveis causas para a desmotivação ligada ao trabalho: salários inadequados, falta de informação sobre a empresa e seus processos, falta de feedback, acúmulo de tarefas, falta de condições necessárias para a execução das tarefas, falta de desafios.

Brum (2010, p.117) também lista o que a empresa pode fazer para que a pessoa sintase parte importante do processo, que consistem em oportunidades de: “aprender a se desenvolver, ter autonomia, assumir maiores responsabilidades, conviver com pessoas que admira, usufruir de incentivos e benefícios, participar de programas de integração e receber um alto e bom nível de integração.”

3.4 ENDOMARKETING

Para compreender o sentido do endomarketing deve-se primeiro ter bem claro a definição de marketing. Kotler (2000, p.29) apresenta uma definição social e outra gerencial. Do ponto de vista social, marketing representa “um processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e

livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Do ponto de vista gerencial, consiste no “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Na definição de Brum (2007, p. 83):

o marketing nasceu como um instrumento capaz de incrementar os negócios da empresa ofertante a partir do conhecimento dos desejos do consumidor e da disponibilização de técnicas e estratégias de satisfação desses desejos. Em outras palavras, o marketing nasceu como uma forma de sucesso para a realização das trocas.

Endomarketing é uma área nova que ainda está em formação e estudo. A palavra foi mencionada pela primeira vez por Saul Bekin em 1975, quando o autor era gerente de produtos da Johnson & Johnson. O autor afirma que a empresa possuía diversos problemas, como baixa integração entre seus departamentos e visões discrepantes sobre cada um deles.

Assim sendo, Bekin (1995, p.4) relata que buscou na literatura instrumentos conceituais sobre o assunto e encontrou num artigo de Theodore Levitt, *Miopia de Marketing*, as indicações de que procurara. O autor descreve que o artigo, que considera como semente do endomarketing, afirmava:

Para atrair clientes, toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar esta ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isto sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.

Deste modo, Bekin (1995, p.34) conceitua o endomarketing como sendo ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização, com a finalidade de promover os valores destinados a servir o cliente, entre os funcionários e departamentos. Ou seja, seu objetivo, segundo o autor, é facilitar e realizar trocas construindo relacionamento com os funcionários, disseminar os objetivos da empresa e fortalecer as relações.

Kotler (2000) trata endomarketing como marketing interno e diz que este pode ser entendido como processo de treinamento e motivação realizado com os funcionários para que estes atendam bem os clientes.

Costa (2010) defende que o endomarketing se caracteriza como um processo gerencial, cíclico e continuado em direção aos propósitos da organização, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de metas. Ou seja, endomarketing deve ser algo duradouro, planejado e gerenciado para fazer com que todos trabalhem por um objetivo

comum.

Brum (1998, p.15) traduz o objetivo do endomarketing como sendo “criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo” e complementa que seu propósito consiste em “transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado”.

Entende-se, então, que o endomarketing trabalha a informação e estimula o funcionário a executar melhor o seu trabalho, utilizando-se de ferramentas motivacionais, para que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados. Brum (2007.P. 35) resume: “O endomarketing nada mais é do que a comunicação interna feita com brilho, cor, fotos, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing.

Brum (1998, p.55) especifica que há fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um programa de endomarketing, tendo como principal, a valorização da cultura da empresa. Nas palavras da autora: “se a estratégia define para onde uma empresa quer ir, a cultura determina como ela chegará lá”. Atentar-se a cultura se faz importante para distinguir o que pode ser feito em cada tipo de empresa, como afirma a autora:

O que serve para uma empresa não serve para outra. Em endomarketing não existe a famosa “receita de bolo” que pode sair do livro direto para a empresa. Existem, sim, alguns instrumentos que podem ser copiados, algumas ações que podem ser adaptadas, mas cada caso é um caso e o conteúdo jamais será igual.

Costa (2010) defende que um bom programa de marketing interno resulta em melhorias significativas nas pessoas individualmente, na relação das pessoas com a empresa e com seus colegas, e na relação da empresa com seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, trabalho em equipe e melhor clima organizacional. O autor ainda expõe a necessidade que exista um composto de endomarketing, onde cada componente é ligada a um dos 4 P’s do marketing tradicional. E relaciona:

- a) **Ambiente = Praça**: distingue que possui duas dimensões: tangível e intangível. A primeira refere-se às instalações físicas da empresa, como ergonomia, iluminação, funcionalidade, decoração. A intangível implica nas qualidades do ambiente interno, percebidas pelos membros da organização que influenciam em seu comportamento.
- b) **Comunicação = Promoção**: representa o canal de informações entre empresa e seu público interno. Trata da maneira e ferramentas que a empresa utiliza para se reportar ao público interno.
- c) **Empresa = Produto**: representa a gestão de marketing interno, sendo a empresa o

próprio produto “vendido” às pessoas, assim como tudo o que a organização “entrega” em troca do trabalho do indivíduo incluindo fatores como remuneração, status, aprendizagem, perspectiva de crescimento.

- d) **Trabalho = Preço:** significa o valor “pago” pelo indivíduo por tudo que recebe da empresa. Quanto mais “cara” lhe for sua empresa, maior será a qualidade de seu trabalho, seu desempenho e, assim, sua motivação e comprometimento.

Costa (2010, p.61) faz uma comparação do marketing com o endomarketing. O autor define que ao primeiro compete à venda de produtos ao cliente no mercado. Ao endomarketing compete “gerar demanda, fomentar a imagem e comercializar a empresa a seus colaboradores”. Assim, como afirma o autor: "um dos principais desafios do marketing interno nesse contexto é, justamente, trabalhar com um público cujo nível de crítica é alto porque tem pleno conhecimento das fragilidades da empresa".

O autor, então, afirma que a empresa deve oferecer aos seus colaboradores benefícios para que esses percebam valor na organização, para desejar “comprá-la”. Ou seja, para que haja o engajamento do funcionário com a empresa, este deve ver benefícios na empresa, podendo estes ser tangíveis (salário, bônus) ou não (status, desenvolvimento, reconhecimento).

Costa (2010, p.69) demonstra:

As ações motivacionais, sejam tangíveis ou não, financeiras ou não, são responsáveis pelo engajamento e retenção dos colaboradores. Uma pesquisa realizada pela Towers Perrin pelo mundo mostrou que há 21% de colaboradores amplamente engajados nas organizações. No Brasil este percentual é de 37%, enquanto os não-engajados são 25%. Pelo mundo há cerca de 50% de colaboradores moderadamente engajados, ou seja, há um grande potencial de crescimento e melhoria de engajamento.

Bekin (1995, p.37) afirma que: “em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes”. O autor ilustra que há uma grande distância entre aqueles funcionários que atendem diretamente o cliente e o conjunto da organização e afirma que 90% dos funcionários nem sabem quem são os clientes da empresa e não veem como seu trabalho afeta a relação com o cliente final.

Igualmente, o autor assegura que o pessoal que lida diretamente com o consumidor, na linha de frente, é o menos valorizado, o que pode acarretar no mau atendimento. Este profissional normalmente possui uma limitada margem de decisão para resolver qualquer problema, podendo gerar displicência da parte deste funcionário. Assim, afirma que este

comportamento gera a cultura do “Não”: “Não sei”, “Não pode”, “Não é comigo”, “Não fazemos isto”, “Não fomos autorizados”. Bekin (1995, p.38) ilustra a situação de ocorrência corriqueira nos dias de hoje:

Há também o risco de incentivar-se a cultura da transferência, gerando as seguintes atitudes: “Bem, só quem pode resolver isto é o gerente”, “Só chamando o supervisor para ver se ele resolve, mas eu acho que não vai adiantar nada”. Este tipo de atitude costuma ser fatal, pois provoca uma situação altamente negativa no relacionamento com o cliente.

Sobre dados que configuram as consequências de um mau atendimento, Bekin (1995) afirma que para cada cliente que reclama, há vinte outros que não reclama. E, entre os que não reclamam, uma média que vai de 65% a 90% deixa de comprar o produto. No entanto, afirma que quando as reclamações são atendidas, 82% voltam a comprar da empresa.

A empresa pode se utilizar de um programa de endomarketing para fazer diversos tipos de campanhas internas, como motivacional de vendas, por exemplo, onde há promoções que presenteiam os melhores colocados no mês, oferecem café-da-manhã com presidente, placas de homenagens, etc. Como o objetivo principal do endomarketing é informar motivando o colaborador, pequenas mensagens ou cartazes evidenciando a importância dos funcionários para a organização é suficiente para o mesmo se sentir valorizado. Outra utilização pode ser feita em campanhas de prevenção de acidentes, benefícios, segurança, saúde do funcionário.

No entanto, antes de ser aplicado um programa de endomarketing, deve ser feito um diagnóstico da instituição. Bekin (1995, p.44) afirma que este diagnóstico requer primeiramente a análise do ambiente interno da organização, com avaliação dos setores, integração entre as diversas áreas e relação com o consumidor. Após essa etapa, deve ser realizado um diagnóstico do perfil dos funcionários, a imagem que têm da empresa, avaliação da motivação, espírito de equipe, nível de conhecimento dos objetivos e produtos da empresa. Somente conhecendo todos esses dados é possível desenvolver o endomarketing que se adeque a instituição.

Brum (2007) relata que o simples ato de propagar as informações de dentro da empresa aos funcionários pode ser idealizado de forma mais lúdica, com a utilização de banners reais e virtuais, cartazes, malas-direta, anúncios em jornal interno, jornais eletrônico, displays, etc.

Costa (2010, p.95) traz que a rede interna de comunicação de uma empresa é constituída por diferentes canais que se complementam e alega que a pulverização desses canais dificulta a gestão integrada e o reconhecimento do público. O autor afirma que existem

quatro diferentes focos que podem ser explorados através dos canais de comunicação:

Humano: voltado a valorização da pessoa, à construção de uma identidade comum, ao reconhecimento individual e ao reconhecimento das pessoas como parte essencial da organização.

Estratégico: visa orientar as ações das pessoas em direção ao propósito estratégico da organização – validando critérios para o processo de tomada de decisão-, esclarecer sobre processos produtivos, [...].

Informativo: destinado a divulgar a ampla oferta de informação gerada pela empresa constantemente, ao marketing de benefícios, à apresentação das realizações da empresa, [...].

Serviço: tem o objetivo de oferecer às pessoas serviços úteis, [...] como para fazer valer seus direitos, exercer cidadania, além de agregar diferenciação e vida útil mais longa aos canais.

Sobre as ferramentas que podem ser empregadas para gerar informação dentro da empresa, Costa (2010) exemplifica, como visto na tabela abaixo, identificando alguns dos meios mais utilizados; os resultados (grau de receptividade do público) obtidos; coberturas (capacidade de atingir e influenciar o destinatário); focos editoriais; manutenção (complexidade para atualização); custos iniciais (primeiro investimento) e custos de atualização (investimento na manutenção periódica).

Tabela 3 - Canais de comunicação interna

<i>CANAL</i>	<i>RESUL- TADO</i>	<i>COBERTURA</i>	<i>FOCO</i>	<i>MANUTEN- ÇÃO</i>	<i>CUSTO INICIAL</i>	<i>CUSTO DE ATUALIZAÇÃO</i>
Mural	Baixo	Parcial	Humano e Serviços	Simple	Alto	Baixo
Jornal	Alto	Geral	Informativo e Humano	Regular	Médio	Baixo
Revista	Alto	Ampla	Estratégico e Serviços	Complexa	Alto	Médio
Intranet	Regular	Parcial	Todos	Simple	Alto	Baixo
Reverso (ouvidoria ou caixa de sugestões)	Regular	Geral	Serviço	Simple	Baixo	Baixo
Editoriais em vídeo	Alto	Geral	Estratégico	Complexa	Alto	Médio

Fonte: Costa (2010, p.97).

A respeito das campanhas internas, Brum (2007, p.167) afirma que “representam uma oportunidade para que as empresas possam trabalhar a emoção, o bom humor e,

principalmente, o respeito pelos colaboradores.”. A autora divide as campanhas em três tipos: de lançamento, de reforço e temporárias.

As campanhas de lançamento são as realizadas para lançar um produto, programa, projeto ou desafio. As de reforço acontecem para reafirmar conceitos, políticas, diretrizes, processos ou projetos internos. Por fim, as temporárias são realizadas em datas específicas, definidas a partir de uma determinada necessidade, como, por exemplo, vacinação dos colaboradores, paradas para manutenção, comemorações de datas festivas, etc.

Brum (2007) afirma que os canais, campanhas e ações influem nos sentimentos dos funcionários com a empresa e pode fazer com que se estabeleçam relacionamentos mais saudáveis, duradouros e produtivos.

Sendo assim, a empresa que investe em endomarketing está fazendo com que seu funcionário se sinta parte da organização, compreenda seu papel e possa passar a imagem, positiva, da empresa para os demais e principalmente, aos clientes. Citando Walt Disney: “Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade.”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo foi efetuado um trabalho de pesquisa com os funcionários do Barrisul, utilizando como amostra os funcionários da agência União, situada no centro de Porto Alegre, que possui atualmente 42 funcionários.

Segundo Minayo (1993), pesquisa consiste em “uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Assim sendo, a partir do conteúdo teórico encontrado sobre o tema, foi elaborado formulário adequado para se encontrar o objetivo do estudo.

Bastos (1998) define pesquisa científica como sendo “uma investigação metódica acerca de um assunto determinado com o objetivo de esclarecer aspectos do objeto em estudo”. O autor ainda afirma que há três métodos para elaboração do trabalho de pesquisa, sendo eles: pesquisa bibliográfica, de laboratório e de campo.

O presente estudo foi possível através de uma pesquisa de campo. Lakatos (1985, p.175) define pesquisa de campo como sendo:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Do ponto de vista do objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, que, segundo Lakatos (1985), possui como finalidade a análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis. A autora **ainda afirma** que se podem utilizar várias técnicas como entrevistas, questionários e formulários. Gil (1991) **ainda afirma** que este tipo de pesquisa é realizada para descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, assumindo, assim, a forma de levantamento.

Quanto ao tipo de abordagens, foi utilizado o método quantitativo, ou seja, trabalhou-se com indicadores numéricos e seguiram critérios estatísticos na análise de resultados. Segundo Gomes (2005), “essa pesquisa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências, estimar o potencial ou volume de vendas de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado.”.

A pesquisa foi realizada através de questionário, entregue aos funcionários sem intervenção do entrevistador. Uma vez que o agente entrevistador trabalha na mesma instituição financeira, os funcionários poderiam se constranger e não serem completamente

sinceros na resposta aos questionamentos. Sendo assim, optou-se por realização de questionários, sem interferência.

Os funcionários foram informados previamente dos objetivos da entrevista e encorajados a exprimirem suas opiniões no instrumento, descrevendo suas sugestões e críticas sobre o sistema de comunicação dentro do banco. Os questionários foram entregues aos funcionários no dia 22 de outubro e foi dado o prazo até o dia 01 de novembro para a entrega. Grande parte dos colaboradores devolveram no mesmo dia, no entanto houve os que não entregaram alegando falta de tempo para responder no horário de trabalho.

O questionário elaborado foi dividido em cinco partes. A primeira, através de quatro questões de múltipla escolha, visava-se descobrir o perfil dos funcionários da agência, trazendo questões sobre faixa etária, cargo, tempo de cargo e tempo no banco. A segunda parte foi desenvolvida com afirmações sobre a satisfação quanto à comunicação e grau de motivação gerada pelo endomarketing do banco. Nesta etapa, os funcionários deveriam responder as questões através de uma linha de escala de concordância, que variava de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”.

A terceira e a quarta etapa apresentavam também questões escalares. Uma objetiva ver o canal mais acessado pelos colaboradores, questionando-os o número de acesso a cada ferramenta individualmente. A outra questionava a eficiência das ferramentas, também apresentadas individualmente, na busca e troca de informações com o banco.

Já a última era uma questão aberta, com um campo destinado ao funcionário descrever sua opinião sobre a comunicação entre banco/funcionário e sugestões para melhorá-la.

Além da pesquisa de campo, também foi utilizada, para elaboração do resultado final deste estudo, a análise de documentos internos disponibilizados na intranet do banco, tais como a divulgação de pesquisa de clima de 2011, apresentações e encartes sobre comunicação interna e o balanço patrimonial, servindo assim como dados secundários para realização deste trabalho.

Os resultados obtidos na pesquisa foram apresentados, na maior parte das vezes, em forma de gráficos e tabelas. A primeira parte foi apresentada com gráficos de frequência, pois está se analisando o perfil do grupo. Da segunda à quarta parte foi apresentado em forma de tabelas contendo nota média atribuída, desvio padrão, nota mínima e máxima e mediana. Os dados coletados foram analisados com base no referencial teórico construído para o presente estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o resultado obtido com a pesquisa elaborada. Para melhor visualização, alguns resultados mais significativos serão apresentados através de gráficos e tabelas. Com o questionário, puderam-se retirar diversas informações sobre a percepção e perfil dos funcionários da agência analisada. Os resultados serão apresentados a seguir.

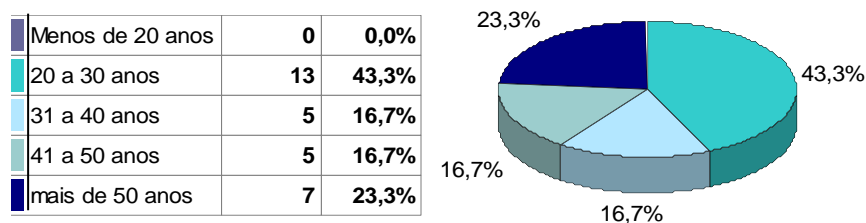
5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Foram entregues os questionários - que podem ser visualizados no anexo A deste trabalho - para trinta e sete funcionários, pois os demais não estavam na agência no período da pesquisa. No entanto, de todos os que receberam apenas trinta se sentiram a vontade para devolvê-los para que pudesse ser feita a análise. Apesar do pequeno número de respostas, foi possível ter uma visão geral a respeito das ferramentas de comunicação interna e a percepção dos funcionários quanto a elas.

Participaram do questionário doze funcionários que trabalham na plataforma de serviços, seis ONs (operadores de negócios), quatro trabalham na retaguarda da agência, três gerentes (geral, adjunto e de negócios), três caixas e dois supervisores.

A maioria dos questionados possuem idade entre 20 e 30 anos, conforme pode ser visto no gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Faixa etária dos funcionários.

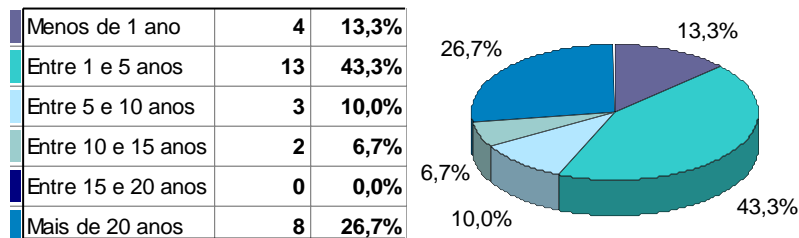


Fonte: Elaborado pela autora.

Tem-se, assim, de modo geral, um grupo jovem trabalhando na agência, estando 43% na faixa dos 20 a 30 anos.

Quanto ao tempo que cada colaborador trabalha na instituição, observa-se que a maioria possui até 10 anos no banco (vinte funcionários), sendo que destes treze estão entre 1 a 5 anos.

Gráfico 2 - Tempo que trabalha no Banrisul.



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode ser visto na tabela abaixo, a maioria dos funcionários que atua nos Caixas está na faixa entre 41 e 50 anos; os ONs e plataformistas, entre 20 e 30 anos; os de retaguarda, entre 41 e 50 anos; uma supervisora tem entre 20 e 30 e a outra mais de 50; e os três gerentes possuem mais de 50 anos. Os funcionários dos quais não foram entregues questionários, também se encontram nessas faixas etárias.

Pode verificar, assim, que nos cargos de Plataformistas e ONs, normalmente, estão os funcionários mais jovens da agência. Estes são os funcionários que lidam diretamente com o público, atendendo aos clientes. Normalmente, quando o funcionário entra na agência é designado diretamente para o cargo de plataformista. Nos últimos dois anos, segundo dados da administração, ingressaram dez novos funcionários na agência e todos assumiram inicialmente a plataforma de serviços.

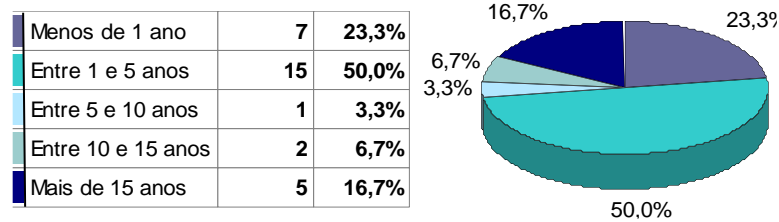
Tabela 4 - Função X Faixa etária

	Menos de 20 anos		20 a 30 anos		31 a 40 anos		41 a 50 anos		mais de 50 anos	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Caixa	0	0,0%	0	0,0%	1	33,3%	2	66,7%	0	0,0%
ON	0	0,0%	4	66,7%	1	16,7%	0	0,0%	1	16,7%
Plataformista	0	0,0%	7	58,3%	2	16,7%	1	8,3%	2	16,7%
Retaguarda	0	0,0%	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%	0	0,0%
Supervisor	0	0,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%
Gerente (GA, GG, GN)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Outra constatação é que a agência entrevistada possui considerável rotatividade de funcionários, o que confirma a quantidade de colaboradores jovens e com pouco tempo de banco. A grande maioria dos questionados estão a menos de 5 anos operando em sua função atual. No entanto, 16% afirmam estar a mais de 15 anos na mesma função.

Gráfico 3 - Tempo atuando na função



Fonte: Elaborado pela autora.

Os cargos que possuem pessoal com menos tempo na função são ONs e Plataformistas. Entre os ONs todos que responderam estão de 1 a 5 anos no setor. Dos doze Plataformistas, cinco possuem menos de 1 ano e sete, entre 1 a 5 anos, sendo que nenhum funcionário deste setor está a mais de 5 anos executando a mesma função. Os três gerentes da agência estão a mais de 15 anos em cargo de gestão.

Tabela 5- Função na agência X Tempo na função

	Entre 1 e 5 anos		Menos de 1 ano		Mais de 15 anos		Entre 10 e 15 anos		Entre 5 e 10 anos	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Plataformista	7	58,3%	5	41,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
ON	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Retaguarda	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%
Caixa	1	33,3%	0	0,0%	2	66,7%	0	0,0%	0	0,0%
Gerente (GA, GG, GN)	0	0,0%	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
Supervisor	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 A AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Foram efetuadas diversas afirmações sobre a comunicação interna, endomarketing e motivação para que os funcionários opinassem se estavam de acordo ou não. Considerou-se a

escala de 1 a 5, onde 1 representava discordo plenamente e 5 concordo plenamente.

Para uma melhor visualização, os resultados desta segunda etapa foram divididos em dois grupos, conforme os objetivos do estudo. O primeiro grupo atenta principalmente ao objetivo específico relacionado com identificação da satisfação dos funcionários quanto à quantidade e qualidade das ferramentas de comunicação interna.

Tabela 6 - Grau de concordância com as afirmações sobre comunicação interna - I Grupo

	Média	Desvio -padrão	Mín	Máx	Mediana
Boas ferramentas de comunicação	3,57	0,77	2,00	4,00	4,00
Boa comunicação entre os setores	3,47	1,01	2,00	5,00	4,00
Encontro a informação que procuro	3,43	0,86	1,00	5,00	4,00
Procuro informação antes de ligar	3,37	1,10	1,00	5,00	4,00
Linguagem clara	3,33	0,84	1,00	4,00	4,00
Conheço as metas e objetivos	3,33	1,09	2,00	5,00	3,00
As ferramentas são suficientes	2,77	0,90	2,00	5,00	2,50
Somos i_formados antes do pub_ externo	2,73	0,94	1,00	4,00	3,00
Boa comunicação com os departamentos	2,37	0,89	1,00	4,00	2,00
Total	3,15	1,01	1,00	5,00	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta primeira parte, a afirmação que obteve maior nota de concordância dos funcionários foi quanto à qualidade das ferramentas de comunicação interna do banco. Conforme citado por Kunsch (2009), a existência de bons canais de comunicação é imprescindível para consolidar as informações e evitar os ‘discursos mal-ditos’, como boatos e fofocas.

Bekin (1995) afirma que todas as áreas da empresa devem falar a mesma língua, sendo de extrema importância que seja elevada a integração entre os funcionários para que haja melhora nos resultados da empresa. Na organização estudada, a comunicação entre os setores de dentro da agência recebeu um total de notas acima da média, sendo considerada boa pelos questionados. No entanto, esta troca de informações não foi tão bem avaliada entre os funcionários e os demais departamentos do banco para a maioria dos colaboradores, uma vez que esta questão foi a que obteve menor nota neste primeiro grupo. O contato entre agência e os demais colaboradores do banco normalmente é feito quando há necessidade de tirar dúvidas específicas daquela área. Há pontos de dificuldade nesse tipo de comunicação, pois não se tem total conhecimento da rotina de trabalho e dos processos realizados nas demais

áreas do banco. Uma constatação é que os funcionários da agência desconhecem para onde ligar, o que gera perda de tempo com repasses das ligações.

Apesar de a maioria concordar que há boas ferramentas de comunicação interna no banco, diversos funcionários não concordaram que estas são suficientes para o esclarecimento de todas as suas dúvidas e nem que sempre são informados das novidades do banco, antes do público externo. Como exaltou Las Casas (2007), os funcionários que atendem diretamente os clientes devem ser treinados e preparados para atender bem o cliente, o que acaba gerando um bom atendimento e agregando a satisfação ao cliente. No entanto, muitas vezes, os novos produtos e taxas são vinculados primeiramente nos meios de comunicação externos, como rádio e televisão, antes de figurarem nas ferramentas internas. Este fato faz com que clientes indaguem sobre assuntos dos quais os colaboradores desconhecem, ou que não tenham obtido treinamento adequado para respondê-los. Esta falta de conhecimento para passar ao cliente, de acordo com Brum (2005), desmotiva o funcionário, pois aumenta seu nível de insegurança.

As afirmações: “Sempre encontro as informações que procuro”, “Procuro as informações no sistema antes de ligar para a área responsável”, “Os meios de comunicação interna possuem uma linguagem clara” e “Conheço as metas e objetivas do banco” obtiveram notas mais próximas à média, que representava “não concordo, nem discordo”. As notas dessas afirmações variaram bastante e, como será analisado numa etapa a seguir, oscilaram conforme outros fatores, como a função dos respondentes e tempo que estão trabalhando no banco. A afirmação sobre conhecer as metas e objetivos foi a que obteve maior desvio padrão e menor mediana, ou seja, apresentou um maior número de notas mínimas auferidas às questões. Esta afirmativa também foi vinculada a outros fatores para poder ser mais bem compreendida.

Tabela 7 - Grau de concordância com as afirmações sobre comunicação. II Grupo

	Média	Desvio -padrão	Mín	Máx	Mediana
Bom clima organizacional_	3,93	0,74	2,00	5,00	4,00
Sou engajado com os objetivos do banco	3,67	1,09	1,00	5,00	4,00
Conheço os processos de meu trabalho	3,67	0,92	2,00	5,00	4,00
Conhecer prod/serv aumenta motivação	3,57	1,14	1,00	5,00	4,00
Sinto-me motivado p/ buscar informação	3,20	0,92	1,00	5,00	3,00
Boa imagem junto ao público interno	3,20	0,81	1,00	5,00	3,00
Há ações que estimulam os funcionários	2,97	0,93	1,00	4,00	3,00
Feedbak quanto ao trabalho_	2,93	1,14	1,00	5,00	3,00
As campanhas me motivam atingir result	2,70	0,95	1,00	4,00	3,00
Sinto-me valorizado na instituição	2,37	0,93	1,00	4,00	2,00
Total	3,22	1,06	1,00	5,00	

Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo grupo de respostas, visualizado na tabela 6, contém afirmações focadas no endomarketing e motivação. As afirmações foram elaboradas visando atingir o objetivo específico que relaciona a motivação dos funcionários com as ações de endomarketing na agência. Assim sendo, pode-se constatar que os funcionários concordam que há um bom clima organizacional dentro da agência. Uma das principais ações do endomarketing, como afirmou Costa (2010) é melhorar o relacionamento entre as pessoas e promover um satisfatório clima organizacional.

Quanto ao engajamento com os objetivos do banco, foi onde obteve maior número de respostas positivas, um total de doze funcionários concordou parcialmente e sete com concordância plena. Um funcionário apenas discordou plenamente da informação e quatro discordaram parcialmente.

Outra afirmação que obteve maior concordância foi sobre conhecer todos os processos do trabalho, que também ganhou uma nota acima da média. Conhecendo todos os processos, o funcionário pode identificar seu papel na instituição, reconhecer sua importância, aumentar sua motivação e, deste modo, prestar um melhor atendimento ao cliente final, conforme constatado por Almeida (2001).

Já a afirmação: “Acredito que conhecer bem os produtos e serviços do banco aumenta minha motivação no trabalho.”, apesar de ficar acima da média, obteve os dois extremos de respostas, ficando com uma nota mais próxima da concordância, porém com um elevado

desvio padrão. Esta afirmação obteve nota alta para os funcionários que atendem diretamente clientes, e mais baixa entre os de Retaguarda. Parte-se, então, ao pressuposto de que os funcionários que não atendem ao público externo não consideram que conhecer os produtos da instituição seja relevante a seu ofício. No entanto, sabe-se que a venda não ocorre apenas dentro da instituição, funcionários bem informados são capazes de vender produtos do banco até mesmo fora da instituição.

Embora tenha havido elevada concordância em diversas questões sobre motivação, clima e conhecimento, a maioria dos funcionários não estão se sentindo valorizados no ambiente de trabalho. A grande maioria discordou da afirmação e nenhum funcionário concordou plenamente com a mesma. A questão obteve dezesseis notas discordando e quatro notas mínimas, que discordavam plenamente. Funcionários de todas as funções atribuíram notas baixas a afirmação, como conferido na tabela abaixo. O funcionário se sentir valorizado é um dos passos para a motivação no ambiente de trabalho, como visto por Bekin (1995), e conseqüentemente, para um melhor desempenho nos resultados.

Tabela 8 - Função na agência X Sinto-me valorizado

	Média	Desvio -padrão	Mín	Máx	Mediana
Gerente (GA, GG, GN)	2,67	1,15	2,00	4,00	2,00
Supervisor	2,50	0,71	2,00	3,00	2,50
Caixa	2,33	0,58	2,00	3,00	2,00
ON	2,33	1,03	1,00	4,00	2,00
Plataformista	2,33	0,98	1,00	4,00	2,00
Retaguarda	2,25	1,26	1,00	4,00	2,00
Total	2,37	0,93	1,00	4,00	2,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme constatado por Brum (2007) as ações de endomarketing devem, além de divulgar os interesses da instituição, mexer com os sentimentos dos funcionários, melhorar os relacionamentos e torna-los mais produtivos. No entanto, esta foi outra questão que auferiu considerado números de desacordos. Poucos funcionários concordaram que as ações de endomarketing, como as campanhas de vendas periódicas, os motivavam para atingir os resultados esperados pelo banco. Nenhum colaborador concordou plenamente com a afirmação.

A imagem da instituição para os funcionários também entrou para análise. Segundo

Costa (2010) um dos principais objetivos e desafios do endomarketing é vender a imagem da empresa para o funcionário e, assim, incentivá-lo a vendê-la para o cliente. A afirmação obteve os dois extremos de notas. A maioria dos funcionários atribuiu nota 3 (não discordo, nem concordo), sendo que os colaboradores com mais tempo de banco foram os que designaram as maiores notas, ou seja, acreditam que o Banrisul possui uma boa imagem. Os funcionários com menos de um ano, por sua vez, atribuíram as menores notas para a afirmação (2,33). Podemos entender que os colaboradores mais antigos possuem uma imagem consolidada da instituição, o que não pode ser tão estabilizada pelos mais novos.

5.3 FERRAMENTAS MAIS ACESSADAS

Quando perguntado aos funcionários sobre as ferramentas que mais acessavam, o correio eletrônico apareceu com o maior número de acessos. A grande maioria dos colaboradores afirmou que acessa todos os dias sua chave de email profissional.

A ferramenta menos utilizada é a Com Você, canal audiovisual que consiste em treinamento oferecido por uma “professora” virtual, Banribyte, sobre os novos produtos, serviços e ensina técnicas de venda. A ferramenta necessita um ambiente onde não haja intervenções sonoras para compreensão e não atrapalhar os demais.

Outra ferramenta muito acessada é o Minuto-a-minuto, que é atualizada constantemente com notícias sobre oportunidades, mercado, campanhas, resoluções, etc. A ferramenta se encontra na página inicial da intranet, o que facilita o acesso à mesma.

As ferramentas CA online, Biblioteca Digital e Site Comercial também figuram nas com menos acessos. A primeira e a segunda oferecem manuais e explicações sobre serviços e produtos, no entanto não estão na página inicial da intranet. Já para o acesso do Site comercial há um link na Home Page da intranet, mas seu conteúdo é somente sobre campanhas de venda e premiações aos vendedores, o que pode não interessar a todos os funcionários.

Os resultados podem ser visualizados na tabela abaixo e serão mais bem traduzidas a seguir com o cruzamento dos resultados.

Tabela 9 - Número de acessos às ferramentas virtuais de comunicação.

	Média	Desvio-padrão	Mín	Máx	Mediana
correio eletrônico	4,66	0,94	1,00	5,00	5,00
Minuto-a-minuto	4,10	1,01	1,00	5,00	4,00
Info Rede	3,28	1,25	1,00	5,00	4,00
Bom dia	3,17	0,93	1,00	5,00	3,00
IN	3,07	1,03	1,00	5,00	3,00
Site Comercial	2,55	1,33	1,00	5,00	2,00
Biblioteca Digital	2,48	0,95	1,00	4,00	3,00
CA Online	2,43	0,88	1,00	4,00	2,00
Com Você	1,97	0,78	1,00	4,00	2,00
Total	3,08	1,29	1,00	5,00	

Fonte: Elaborado pela autora.

5.4 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Foi pedido, também, que o funcionário avaliasse cada ferramenta na busca de informações e para comunicação do banco com o funcionário. Novamente, o correio eletrônico apareceu em primeiro lugar, sendo considerada a melhor ferramenta de comunicação. A sequência das quatro maiores notas foi equivalente ao número de acessos às mesmas. As duas primeiras são os canais de mais fácil acesso, diretas e com linguagem mais facilitada, o que conforme citado por Calzon (1994) melhora o entendimento e interesse do funcionário.

A Com Você - treinamento audiovisual - permaneceu com a menor nota, ou seja, é a ferramenta que os colaboradores menos acessam e que consideram menos eficiente na busca de informações, pois, como visto no resultado anterior, é a de mais difícil acesso.

De uma maneira geral, as ferramentas foram consideradas “boas” na maioria das vezes, conforme também foi constatado nas afirmações de avaliação geral. Apenas a Com Você e a IN - normas e regras operacionais - ganharam a notam ‘muito ruim’.

Os resultados podem ser visualizados na tabela abaixo:

Tabela 10 - Avaliação das ferramentas virtuais de comunicação.

	Média	Desvio-padrão	Mín	Máx	Mediana
Correio eletrônico1	4,23	0,82	2,00	5,00	4,00
Minuto-a-minuto1	4,04	0,60	3,00	5,00	4,00
Infor Rede	3,96	0,53	3,00	5,00	4,00
Bom dia1	3,92	0,74	2,00	5,00	4,00
Biblioteca Digital1	3,54	0,76	2,00	5,00	4,00
IN1	3,50	0,86	1,00	5,00	4,00
CA Online1	3,38	0,75	2,00	5,00	3,00
Site Comercial1	3,23	0,76	2,00	4,00	3,00
Com Você1	3,04	0,77	1,00	4,00	3,00
Total	3,65	0,82	1,00	5,00	

Fonte: Elaborado pela autora.

5.5 CRUZAMENTO DE RESULTADOS

Para que houvesse uma análise mais detalhada das opiniões dos funcionários, alguns resultados encontrados foram cruzados em busca de novos pareceres. Embora o número de respostas (30) não seja um número que favoreça muitos cruzamentos, considera-se esse um exercício acadêmico válido.

Quando considerada a função do funcionário com o número de acessos às ferramentas, pode-se identificar que a função de Retaguarda é a que menos acessa aos canais de comunicação. Conforme mencionado anteriormente, esses funcionários não possuem contato direto com público externo, o que pode explicar a baixa nota atribuída à ferramenta Site Comercial, que se destina às campanhas de venda do banco. Esta ferramenta é mais acessada pelos Gerentes da agência, uma vez que estes devem estar sempre atentos às campanhas para controlar os resultados e passar os números para a Superintendência.

A ferramenta Com Você ganhou nota 3 (Algumas Vezes) apenas dos gerentes, ficando abaixo desta nota para todas as outras funções da agência. Outra ferramenta que ficou com notas abaixo de 3 para todas as funções, foi o CA Online, ferramenta de auxílio, porém, que não se encontra na página inicial da intranet, possuindo explicações sucintas de rotinas e produtos.

O correio eletrônico é acessado todos os dias por todos os ONs, Gerentes, Supervisores e grande maioria dos Plataformistas, sendo que a área de retaguarda é a que menos acessa a ferramenta.

Tabela 11 - Função na agência X Acessos às ferramentas virtuais de comunicação.

	Minuto-a-minuto	correio eletrônico	Bom dia	Info Rede	Site Comercial	IN	Biblioteca Digital	Com Você	CA Online	Total
Supervisor	5,00	5,00	3,00	4,00	2,50	4,50	3,00	2,00	2,50	3,50
Gerente (GA, GG, GN)	5,00	5,00	3,33	4,33	4,00	3,33	3,00	3,00	2,67	3,74
ON	4,33	5,00	4,00	4,17	3,50	3,17	2,83	2,17	2,50	3,52
Caixa	4,00	4,67	3,00	2,33	2,33	3,67	2,67	2,00	2,00	2,96
Plataformista	3,82	4,91	3,09	3,09	2,09	2,73	2,09	1,64	2,50	2,89
Retaguarda	3,50	3,00	2,25	2,00	1,50	2,50	2,25	1,75	2,25	2,33
Total	4,10	4,66	3,17	3,28	2,55	3,07	2,48	1,97	2,43	3,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Outro aspecto interessante obtido quando cruzadas as informações, foi sobre o engajamento dos funcionários com os objetivos do banco relacionado com a faixa etária. Foi constatada que quanto maior a faixa etária do colaborador, maior seu engajamento com o Banrisul. No grupo de 20 a 30 anos foi averiguada a menor nota geral e a menor nota mínima, o que criou um elevado desvio padrão.

Tabela 12 - Faixa etária X Engajamento com os objetivos e metas do banco.

	Sou engajado com os objetivos do banco			
	Média	Desvio-padrão	Mín	Máx
Menos de 20 anos				
20 a 30 anos	3,31	1,18	1,00	5,00
31 a 40 anos	3,40	1,14	2,00	5,00
41 a 50 anos	3,40	0,55	3,00	4,00
mais de 50 anos	4,71	0,49	4,00	5,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A função do funcionário também foi analisada relacionando com o engajamento. Foi constatado que a função com maior número de funcionários engajados com o banco são os Gerentes, seguidos dos ONs e Supervisores. Os ONs possuem metas mensais, são cobrados semanalmente sobre seus resultados e recebem remuneração sobre o rendimento de suas carteiras. Os Gerentes são cobrados pela Superintendência e também são remunerados

conforme o resultado da agência. Os Supervisores são comissionados, recebem um adicional fixo mensal pela responsabilidade de administrar os clientes da agência.

A função com menos funcionários engajados são os Plataformistas. Estes atendem público direto, porém não possuem cobrança, nem remuneração conforme os resultados. Este dado é condizendo com que afirmou Bekin (1995) sobre os funcionários de linha de frente, apesar de tratarem diariamente com clientes, serem os menos valorizados da empresa, o que motiva a falta de interesse quanto aos objetivos da instituição. Tal fato, principalmente relacionado com funcionários que atendem clientes, pode ser muito prejudicial para o banco, pois, como afirmou Almeida (2000) a melhor maneira de demonstrar descontentamento é não se esforçar.

Resultado semelhante ocorreu quando comparada a função do funcionário com a afirmação: “Conheço bem as metas e objetivos do banco”. Gerentes e Supervisores atribuíram as maiores notas e Plataformistas e Caixas, as menores. Conforme citado por Carlzon (1994), um bom programa de comunicação interna deve propagar os objetivos da instituição e trabalhar motivando os funcionários a alcança-los. Plataformistas e Caixas são funcionários que atendem clientes, mas que não possuem metas específicas para suas áreas.

A relação entre o tempo que o funcionário trabalha no banco e seu engajamento com os objetivos, também é relevante. Os funcionários com mais de 20 anos de banco atribuíram maiores notas à afirmação, concordando que são engajados. Entre os funcionários que possuem de 1 a 5 anos de banco, maior número na agência, foram constatadas as únicas notas que discordavam plenamente da afirmação, elevando o desvio padrão. Os colaboradores que atribuíram as menores notas se encontram na faixa entre 10 a 15 anos de trabalho na instituição.

Tabela 13 - Tempo trabalhando no banco X Engajamento com os objetivos e metas do banco.

	Média	Desvio-padrão	Mín	Máx
Mais de 20 anos	4,50	0,76	3,00	5,00
Entre 5 e 10 anos	4,33	0,58	4,00	5,00
Menos de 1 ano	3,25	0,96	2,00	4,00
Entre 1 e 5 anos	3,23	1,17	1,00	5,00
Entre 10 e 15 anos	3,00	0,00	3,00	3,00
Entre 15 e 20 anos				
Total	3,67	1,09	1,00	

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos funcionários da agência, um total de vinte e dois dos trinta questionados, consideram como “Boa” ou “Muito Boa” as ferramentas de comunicação existentes, no entanto grande parte dos funcionários de Retaguarda acredita que a linguagem dessas não é tão clara, dificultando o entendimento das informações ali contidas. Carlzon (1994) evidenciou a importância de ser claro e direto na propagação da informação para ser bem compreendido e ter seu objetivo atendido.

Metade dos funcionários discordou que os canais de comunicação sejam suficientes, sendo que Retaguarda e Plataformistas foram os que atribuíram as menores notas para a afirmação. Os quatro funcionários de Retaguarda discordaram da afirmação, considerando insuficientes os canais de comunicação.

Tabela 14 - Função na agência X As ferramentas de comunicação são suficientes para o esclarecimento

	Média	Desvio-padrão	Mín	Máx
Gerente (GA, GG, GN)	4,00	1,00	3,00	5,00
Caixa	3,00	1,00	2,00	4,00
Supervisor	3,00	1,41	2,00	4,00
ON	2,83	0,98	2,00	4,00
Plataformista	2,58	0,67	2,00	4,00
Retaguarda	2,00	0,00	2,00	2,00
Total	2,77	0,90	2,00	5,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A comunicação dentro da agência, conforme visto anteriormente, em sua maioria foi considerada boa. Nenhum funcionário discordou plenamente da afirmação. Entretanto, os Caixas deram a menor nota para a afirmativa. Já a comunicação com os demais departamentos do banco ganharam notas bem mais baixas de todos os funcionários, principalmente dos de Retaguarda, que são os que mais dependem das unidades externas à agência para o seu trabalho.

As campanhas de venda do banco também foram analisadas pelos funcionários e vinte e três dos trinta que responderem aos questionários não concordaram que essas sejam suficientemente boas para motivá-los a atingir os resultados esperados. As campanhas de venda do Banrisul oferecem prêmios, como dinheiro, celulares, I pads, viagens, café-da-manhã ou brindes para um determinado número funcionários que forem destaques em venda em certo período e atingirem as metas previamente determinadas. No entanto, de acordo com Brum

(1994) para ser eficiente o endomarketing deve mexer com o emocional dos funcionários para assim motivá-los.

Novamente os Gerentes e Supervisores conferiram as maiores notas e os Plataformistas, as menores. Nenhum funcionário atribuiu nota máxima para a afirmação, concordando plenamente que as campanhas realmente os motivem.

Tabela 15 - Função na agência X Campanhas motivam a atingir os resultados

	Média	Desvio -padrão	Mín	Máx	Mediana
Gerente (GA, GG, GN)	3,67	0,58	3,00	4,00	4,00
Supervisor	3,50	0,71	3,00	4,00	3,50
Retaguarda	3,25	0,96	2,00	4,00	3,50
Caixa	2,67	0,58	2,00	3,00	3,00
ON	2,67	1,21	1,00	4,00	2,50
Plataformista	2,17	0,72	1,00	3,00	2,00
Total	2,70	0,95	1,00	4,00	3,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao clima organizacional, um total de vinte e cinco dos trinta funcionários concordaram que fosse satisfatório. Ninguém discordou plenamente da afirmação. Dentro desse resultado, os funcionários que possuem entre 1 e 5 anos em sua função, grupo em maior quantidade na agência, são os que melhores avaliaram o clima de seu grupo. Suas notas variaram entre “Concordo” e “Concordo Plenamente”. Já o grupo na faixa etária de mais de 15 anos em sua função foi o que atribuiu as menores notas.

Tabela 16 - Tempo na função atual X Existência de bom clima organizacional

	Média	Desvio- padrão	Mín	Máx
Entre 1 e 5 anos	4,27	0,46	4,00	5,00
Entre 5 e 10 anos	4,00		4,00	4,00
Entre 10 e 15 anos	4,00	0,00	4,00	4,00
Menos de 1 ano	3,71	0,76	3,00	5,00
Mais de 15 anos	3,20	1,10	2,00	4,00

Fonte: Elaborado pela autora.

A função que mais concordou com a afirmação sobre o bom clima de seu grupo de trabalho foram os Plataformistas, seguido por ONs e Retaguarda. O grupo de Gerentes atribuíram as menores notas para a afirmação, sendo que, juntamente com os Caixas, foram os únicos que afirmaram que discordavam da questão.

Quanto a concordância com a existência de feedback da parte dos gestores, a médias das notas dos Gerentes e funcionários da Retaguarda foram as menores. Já a dos Supervisores e ONs, as maiores. O feedback aos Supervisores e ONs é realizado pelos gerentes da agência com reuniões semanais, onde são expostos números de vendas e metas para a próxima semana. Funcionários de Caixa, Plataforma e Retaguarda não participam da reunião. O feedback consiste na comunicação na via inversa, do superior ao empregado e, de acordo com Brum (2005) é saudável tanto para a empresa quanto para o funcionário que haja esse retorno sobre o trabalho executado, para que haja melhora no desempenho e esforço empregado.

5.6 SUGESTÕES DOS FUNCIONÁRIOS

Ao final do questionário foi dado um espaço para que os funcionários expressassem suas sugestões para melhora da comunicação banco/funcionário. Apenas cinco funcionários responderam às questões, em três das declarações foi abordado que deveria haver mais tempo para que o funcionário acesse as ferramentas.

Um colaborador, plataformista, ainda sugeriu que os gestores cedessem um tempo para que os próprios funcionários elaborassem relatórios gerenciais dos atendimentos, atribuindo maior autonomia de decisão e visando o melhor desenvolvimento de suas tarefas. Tal sugestão condiz com o que afirmou Brum (2007), onde cita que fazer com que os funcionários participem das decisões em suas tarefas estimula a motivação no ambiente de trabalho.

Outro funcionário, ON, relatou neste espaço que o problema da comunicação não está nas ferramentas oferecidas pelo banco, e sim na administração da própria agência, pois é onde há as maiores trocas com o funcionário.

Outras questões apontadas pelos funcionários abordaram sobre a falta de treinamento específico para a utilização correta dos canais de comunicação. Esses auxiliariam, diminuindo o tempo de procura da informação, pois se saberia onde encontrar cada tipo de questão.

Um funcionário, plataformista, evidenciou a falta de incentivo ao uso dos canais de

comunicação por parte da agência e demais departamentos do banco. O mesmo ainda declarou que falta tempo hábil no trabalho para se atualizar de tudo o que ocorre no banco.

Por fim, citaram que há diversas ferramentas com a mesma função, de divulgar produtos e serviços, por exemplo, fazendo com que os funcionários não saibam aonde deve procurar a solução de suas principais dúvidas, o que gera perda de tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as perguntas que compuseram o questionário foram elaboradas visando encontrar as respostas para atingir os objetivos deste trabalho. Assim, com esta pesquisa foi possível perceber o que os funcionários pensam e seu nível de satisfação com as ferramentas de comunicação do banco, assim como pôde ser verificado quais os canais mais acessados e o quanto essas geram motivação nos colaboradores.

Podemos compreender que há uma grande diferença nas percepções das diferentes áreas da agência. Gerentes e Supervisores, os únicos com cargos Comissionados, foram os que responderam mais positivamente quanto a engajamento e conhecimento das metas e objetivos do banco. Estes funcionários representam a agência e suas funções lhe obrigam a estar sempre informados quanto aos processos e produtos do banco.

Os Plataformistas, apesar de serem os que atribuíram melhores notas para o clima organizacional, foram os que conferiram as menores notas para as questões envolvendo motivação, engajamento, conhecimento das metas, entre outras. Como visto anteriormente, a Plataforma de Serviços é composta por uma maioria de funcionários jovens, com pouco tempo de banco, que atendem clientes, têm que vender os produtos, mas não recebem remuneração extra fixa, nem contam com *feedback* da parte dos gestores. Conforme citado no referencial teórico, é de extrema importância trabalhar as pessoas de linha de frente da empresa. Quando estes funcionários estão motivados, trabalham pelos interesses próprios, do banco e dos clientes. A maior parte dos clientes que entram na agência se direciona para a Plataforma de Serviços ou para o Caixa, evidenciando a importância de preparar e valorizar estes funcionários para que haja um bom atendimento e agreguem a satisfação ao cliente bancário.

Quanto ao acesso aos canais de comunicação interna, apesar de a maioria dos funcionários declararem que as ferramentas existentes são boas, muitos afirmaram que estas não são suficientes. No entanto, quando questionado o número de acesso às ferramentas, houve diversas respostas que alegavam que nunca acessavam. Algumas funcionárias, novas na agência, perguntaram a autora da pesquisa onde se localizava a ferramenta questionada, pois nem ao menos conheciam. A falta de tempo para o acesso foi mencionada, no entanto, a falta de treinamento também foi citada para que o funcionário conheça melhor cada canal e o que ele oferece.

A função do funcionário também influencia no número de acesso às ferramentas de

comunicação. Aqueles que atendem ao público diretamente acessam mais aquelas ferramentas que explicam os produtos, taxas oferecidas e que apresentam as campanhas de vendas do período. Ao contrário, Caixas e funcionários de Retaguarda acessam mais ferramentas que apresentam rotinas operacionais. Conforme Bekin (1995) para obtenção do sucesso, a empresa deve trabalhar para que todos os funcionários executem suas tarefas visualizando o cliente final. Ou seja, uma vez que alguns colaboradores não conhecem os clientes da agência, podem se sentir fora do processo. Trabalhar para que funcionários de Caixa e Retaguarda conheçam e acessam ferramentas que se destinem ao atendimento ao cliente final, pode vir a motivar estes funcionários, aumentar seu desempenho e melhorar os resultados do banco. Tal necessidade se confirma, uma vez que foram os funcionários de Retaguarda que responderam com menores notas a afirmação: “Acredito que conhecer bem os produtos e serviços do banco aumenta minha motivação no trabalho.”.

Em sua maioria, os funcionários concordaram que há ações de marketing que objetivam motivar os funcionários. Entretanto, quando perguntado se as campanhas e ações lhes motivam uma maioria respondeu negativamente, principalmente os Plataformistas. Os Gerentes foram os que atribuíram maiores notas. Ao contrário dos ONs que possuem, além do salário, uma remuneração fixa mensal sobre o resultado de vendas do seu mês, os Plataformistas recebem apenas o salário independente se atingem as metas ou não. Entretanto, alguns produtos remuneram os funcionários, independente de sua função, como seguros e capitalizações, que poderiam motivar os funcionários a vendê-los.

Poucos foram os funcionários que se disseram valorizados dentro da instituição. Segundo Brum (2005), quando o funcionário se sente valorizado, trabalha pelo bem da instituição. Todas as funções atribuíram notas baixas à afirmação, inclusive gerentes e supervisores.

Levando em consideração os resultados atingidos, pode-se considerar que os objetivos desse trabalho foram atingidos. Enxergou-se diversos aspectos quanto a motivação dos funcionários e suas avaliações quanto às ferramentas de comunicação e endomarketing na agência e no banco.

Como sugestão, alguns pontos poderiam ser considerados para melhoria desses aspectos. Ao que cabe a agência, poderia incluir Caixas, Plataforma e Retaguarda nas reuniões semanais, fazendo com que toda a agência se sinta parte de um processo, conheça as metas da agência, relatem principais dúvidas dos clientes, debatam sobre novos produtos, etc. Seria interessante não isolar cada área e, sim, integrar todos a um grande grupo com um objetivo em comum.

Outro ponto é trabalhar para mudar uma cultura, muito comum na Plataforma de Serviços, que acaba por desmotivar os funcionários e gerando desconforto aos clientes, a transferência, como mencionado por Bekin (1995) e citado no referencial teórico deste estudo. Qualquer assunto que seja um pouco mais incomum trazido pelos clientes, faz com que os funcionários transfiram o cliente para supervisor ou outro setor responsável. Incentivar que os colaboradores busquem informações e conheçam todos os processos de trabalho, faz com que estes se sintam mais valorizados. Tal medida pode ser implementada com reuniões curtas apenas com este setor para que contem os problemas trazidos pelos clientes e como foi a resolução do caso. Assim, além de expor um fato extraordinário que quebrou a rotina, ensinaria a solução caso algum outro funcionário passe pela mesma dificuldade.

Também seria interessante desenvolver treinamentos para que todos os colaboradores aprendam onde encontrar cada tipo de informação. Há diversos canais que apresentam produtos, rotinas, taxas, notícias sobre o banco e oportunidades disponibilizados pelo sistema. Saber onde encontrar cada coisa diminuiria o tempo procurando e agilizaria o atendimento ao cliente, uma vez que muitas vezes as consultas têm de ser feitas durante o contato com o cliente. Este tipo de treinamento poderia ser disponibilizado pela própria agência, fazendo com que grupos de funcionários expliquem determinada ferramenta. Tal metodologia, além de mais descontraída, uma vez que os colegas que ministrariam o curso incentivariam os demais funcionários a pesquisarem mais sobre a ferramenta de comunicação que lhes foram incumbidas.

As campanhas de vendas do banco deveriam trazer alternativas para que motivem todos os funcionários na participação das mesmas. Uma alternativa é separar metas por função na agência. Uma campanha só para Plataformistas, uma para ONs e outra para Caixas. Incentivar os Caixas a abordarem os clientes seria de muita valia, uma vez que a maioria dos clientes já conhecem estes funcionários e lhes atribuem muita confiança. Funcionários de Retaguarda não atendem cliente, no entanto, os gerentes das agências poderiam fazer campanha motivacional próprias para eles, referente às suas rotinas de trabalho.

Além das sugestões acima, o banco poderia disponibilizar ferramentas de comunicação onde os funcionários exprimissem seu dia-a-dia, dúvidas, opiniões, críticas e sugestões para todas as Unidades do banco, incluindo diretoria. No entanto, a principal função seria realmente o contato com os demais departamentos, uma vez que frequentemente a agência tem que entrar em contato com estes e foi uma das afirmações no questionário que tiveram menores notas pelos funcionários, que acreditam que este tipo de comunicação é falho. Funcionários de departamento e de agência possuem rotinas bem diferentes, muitas

vezes fazendo com que um não conheça ou entenda por perfeito a função e trabalho daquele setor.

O banco poderia disponibilizar alguns instrumentos não virtuais para se comunicar com os funcionários. Hoje há uma revista trimestral apenas. Poderia utilizar alguns outros instrumentos de marketing para instruir os funcionários como cartazes e banner com mensagens destinadas a motivar os funcionários, palestras com profissionais de sucesso ou funcionários destaques, seminários, murais, etc.

Assim sendo, com algumas iniciativas simples, o banco poderia fazer valer um dos preceitos do endomarketing: “vender a imagem da empresa para os funcionários”. Poderiam ser disponibilizados programas mais dinâmicos e didáticos que apresentassem os objetivos e produtos do banco, que incentivem os funcionários de linha de frente a vender e encontrar soluções aos problemas e, principalmente, que motivem o colaborador e façam com que estes se sintam integrados, conhecendo todos os processos de trabalho da agência.

Durante a realização deste trabalho de pesquisa, houve algumas limitações. O primeiro evidenciado é a não colaboração de todos os funcionários, o que interfere nos resultados. Sete funcionários não se sentiram a vontade para devolver os questionários com as respostas, entre eles quatro funcionários de Caixa, um ON e dois de Retaguarda.

Outra possível limitação é que a autora da pesquisa trabalha há mais de dois anos na agência analisada, o que pode fazer com que alguns funcionários se intimidem a expor suas opiniões. Outro ponto é que por a autora fazer parte do grupo de funcionários da empresa, esta conhece os processos e limitações da instituição, o que por um lado facilita a análise, mas por outro, as opiniões pessoais da autora possam interferir nas considerações finais.

Concluindo, a elaboração deste estudo foi de muita importância, os objetivos foram atingidos e os resultados obtidos poderiam auxiliar a agência e o banco na preparação de seu planejamento, com a inclusão do endomarketing como um das prioridades de gestão, algo cada vez mais comum como um diferencial estratégico das empresas que colocam a satisfação do cliente como prioridade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, SÉRGIO. **Ah! Eu não acredito!** Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 2001.
- ARNOLD, WILLIAM W. **Liderança orientada para pessoas:** o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- BASTOS, Cleverson Leite; KELLER, Vicente. **Aprendendo a Aprender – Introdução à Metodologia Científica.** Petrópolis: Editora Vozes, 10a ed, 1998.
- BEKIN, SAUL FAINGAUS. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERRY, LEONARD L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing:** Competindo através da qualidade. São Paulo: Ed. Maltese, 1992.
- BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.
- BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Endomarketing:** estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 3 ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Face a Face com o Endomarketing:** o papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, ANALISA DE MEDEIROS. **Endomarketing como Estratégia de Gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CARLZON, JAN. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CERQUEIRA, WILSON. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark., 2002.
- COSTA, DANIEL. **Endomarketing inteligente:** a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, Isabela Motta. Manual **Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.
- KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional:** linguagem, gestão e perspectivas. Vol.2. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAS CASAS, ALEXANDRE. **Marketing Bancário**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINICCUCCI, AGOSTINHO. **Psicologia aplicada à Administração**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 1994.

MOTTA, PAULO ROBERTO. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995

OWEN, BOB. **Por dentro da maior montadora do mundo**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0892/noticias/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084>.

RABAÇA, CARLOS ALBERTOR. **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Ed. Ática, 1987.

SHIOZAWA, RUY S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA

Este questionário pertence a um trabalho de conclusão de curso da Escola de Administração da UFRGS, que objetiva analisar o grau de satisfação dos funcionários da agência quanto à comunicação interna do Bannrisul.

1ª Parte: Perfil do funcionário.

Qual sua faixa etária?

- Menos de 20 anos
- 20 até 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

Qual sua função dentro da agência?

- Caixa
- ON
- Plataformista
- Retaguarda
- Supervisor
- Gerente (Adjunto, Geral ou de Negócios)

Quanto tempo está nessa função?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Mais de 15 anos

Quanto tempo está no banco?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos

- () Entre 5 e 10 anos
- () Entre 10 e 15 anos
- () Entre 15 e 20 anos
- () Mais de 20 anos

2ª Parte: Avaliação do funcionário quanto à comunicação.

Procure responder as questões com base na seguinte escala de concordância:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo plenamente

Questões:	1	2	3	4	5
O Banrisul possui boas ferramentas de comunicação interna.					
Os meios de comunicação possuem uma linguagem clara.					
Normalmente encontro a informação que procuro nos canais de comunicação.					
As ferramentas existentes são suficientes para o meu esclarecimento sobre produtos e serviços oferecidos pelo banco.					
Sempre procuro a informação no sistema antes de ligar para o setor responsável.					
Há uma boa comunicação entre os setores da agência.					
Há uma boa comunicação entre a agência e os departamentos do banco.					
Sempre somos informados sobre o que ocorre na empresa (novos produtos, serviço, taxas, etc.) antes do público externo.					
Conheço bem as metas e objetivos do banco.					
Sou um funcionário engajado com os objetivos do Banrisul.					
Acredito que há ações dentro do banco que estimulam o comprometimento dos funcionários com as metas e objetivos.					
As campanhas de vendas do banco me motivam para atingir os resultados esperados.					
Sinto-me valorizado dentro da instituição.					
Conheço bem todos os processos do meu trabalho.					
Acredito que conhecer bem os produtos e serviços do banco aumenta minha motivação no trabalho.					
Sinto-me motivado para buscar informações.					

Numa visão geral, meu grupo de trabalho possui um bom clima organizacional.					
O Banrisul possui uma boa imagem junto ao público interno (funcionários).					
Há feedback (retorno) da parte dos gestores do banco quanto ao meu trabalho.					

3ª parte: Número de acesso às ferramentas de comunicação.

Marque o seu número de acessos às ferramentas online segundo os níveis de escala abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente (Apenas em algumas semanas)	Algumas vezes (Pelo menos uma vez por semana)	Muitas vezes (Mais de uma vez por semana)	Sempre (Todos os dias)

Canais:	1	2	3	4	5
Minuto-a-minuto (IA, BGX, Resoluções...)					
Correio eletrônico					
Bom Dia					
Info rede (IC, FAQ)					
Site Comercial					
IN (Informações Normatizadas)					
Biblioteca digital					
Com Você					
CA Online					

4ª Parte: Avaliação das ferramentas de comunicação.

Avalie quanto a funcionalidade, cada ferramenta abaixo para busca de informação, seguindo a escala abaixo. Se desejares, exponha sua opinião no espaço ao lado.

1	2	3	4	5
Muito Ruim	Ruim	Nem boa, nem ruim.	Boa	Muito boa

Canais:	1	2	3	4	5
Minuto-a-minuto (IA, BGX, Resoluções...)					
Correio eletrônico					
Bom Dia					
<i>Info rede (IC, FAQ)</i>					
Site Comercial					
IN (Informações Normalizadas)					
Biblioteca digital					
Com Você					
CA Online					

5ª Parte: Sugestão.

Por fim, você possui alguma sugestão para melhorar a comunicação banco/funcionário?

Obrigada!