

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MARKETING

**ANÁLISE DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE
AS AÇÕES DE ENDOMARKETING
E A IMAGEM CORPORATIVA**

**UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL
EM JOÃO PESSOA - PARAÍBA**

LUÍS CARLOS CARVALHO DA SILVA

**ANÁLISE DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE
AS AÇÕES DE ENDOMARKETING
E A IMAGEM DE CORPORATIVA**

**UM ESTUDO DE CASO NO BANCO DO BRASIL
EM JOÃO PESSOA - PARAÍBA**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal da Paraíba
como um dos pré-requisitos para
obtenção do grau de Mestre em
Administração.

João Pessoa (PB)

1999

Orientadora: Professora Sônia Trigueiro de Almeida, Dra.

Agradecimentos:

a Deus;

à minha família;

à Universidade Federal da Paraíba;

à Superintendência Estadual do Banco do Brasil na Paraíba;

a Professora Sônia Trigueiro de Almeida, Dra.;

ao Professor João Aguinaldo do Nascimento, Dr.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	Pág.	5
1.1 – Objetivo geral do estudo		6
1.2 – Objetivos específicos do estudo		7
1.3 – Variáveis do estudo		7
1.4 – Hipóteses do estudo		8
2 – ABORDAGEM HISTÓRICA DO MARKETING	Pág.	9
2.1 – Primeira fase: produção		10
2.2 – Segunda fase: vendas		11
2.3 – Terceira fase: marketing		12
3 – A EVOLUÇÃO DA DEFINIÇÃO DE MARKETING	Pág.	14
3.1 – O início		14
3.2 – A fase social do marketing		16
3.3 – A fase do marketing voltado para o cliente		17
3.4 – A fase da generalização do marketing		20
4 – MARKETING: O CONCEITO	Pág.	21
4.1 – Necessidades, desejos e demandas		21
4.2 – Produtos		22
4.3 – Valor, custo e satisfação		22
4.4 – Troca, transações e relacionamentos		25
4.5 – Mercados		26
4.6 – Marketing e praticantes de marketing		26

SUMÁRIO

5 – ENDOMARKETING: FUNDAMENTOS	Pág.	27
5.1 – O conceito		28
5.2 – O processo de gerenciamento		30
5.2.1 – Sob a ótica das atitudes		30
5.2.2 – Sob a ótica da comunicação		31
5.3 – Os objetivos		34
5.4 – Os níveis		35
5.5 – O produto		37
6 – HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO MARKETING NO BANCO DO BRASIL	Pág.	38
6.1 – O despertar		38
6.2 – O órgão de marketing no Banco do Brasil		39
6.3 – O projeto de marketing do Banco do Brasil		40
6.3.1 – O Banco do Brasil e o voleibol		41
6.4 – O marketing cultural do Banco do Brasil		43
6.5 – O marketing de ajuste do Banco do Brasil		45
7 – O ENDOMARKETING NO BANCO DO BRASIL	Pág.	46
7.1 – Programa de profissionalização – funcionamento		46
7.2 – TV Banco do Brasil		48
7.3 – A política de endomarketing do estado da Paraíba		52
8 – IMAGEM CORPORATIVA	Pág.	57
9 – A IMAGEM CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL	Pág.	60

SUMÁRIO

10 – ESTUDO DE CASO	Pág.	63
10.1 – Instrumento de coleta de dados		63
10.2 – O universo de amostra		63
10.3 – Amostra		64
10.4 – Coleta de dados		65
10.5 – Análise preliminar de dados		65
10.6 – Testes estatísticos		82
11 – CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO	Pág.	90
12 – CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA O BANCO DO BRASIL	Pág.	95
13 – SUGESTÕES PARA O DESDOBRAMENTO DA PESQUISA	Pág.	96
ANEXOS	Pág.	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág.	103

1 - INTRODUÇÃO

Conhecimento. A marca da nova era. Especialmente no ambiente das organizações modernas, a aplicabilidade da informação disponível, síntese do conceito ampliado de conhecimento, influenciará diretamente o grau de competitividade das empresas e, por conseguinte, o mapa de ocupação de espaços nos mercados.

Sob essa nova ótica, o que se verifica, em particular na década de 90, é uma corrida em busca do aprendizado empresarial contínuo e produtivo, ou seja, da informação que efetivamente transforma e rapidamente dissemina internamente nas empresas a consciência da importância da pronta adaptação às mudanças que a competição globalizada lhes impõe.

O endomarketing surge nesse cenário como instrumento poderoso de aglutinação das equipes de colaboradores em torno dos objetivos das organizações, proporcionando o aproveitamento otimizado dos recursos humanos, obtendo o máximo desempenho, ampliando o potencial da atuação grupal.

Outra constatação centrada no novo panorama diz respeito à penetração da imagem das corporações. A nova ordem mundial dissemina a passos largos a consciência ecológica e a preocupação com o bem-estar social também para as organizações do novo tempo.

A valorização de tais aspectos no conjunto de premissas empresariais, sinaliza para composição no futuro de organizações mais preocupadas com seu papel social, tendo isso como elemento imprescindível a sua sobrevivência, em função das novas exigências dos consumidores.

O resgate da humanização da relação empresa/consumidor imputará ainda mais responsabilidade aos colaboradores pela fidelidade da imagem corporativa, atribuindo-lhe a função de permear o meio em que atua com os valores e cultura da organização da qual faz parte, ajudando a consolidar sua imagem e participação nos mercados.

Se o marketing tem entre suas funções a de projetar em produtos e serviços das empresas os valores que compõem suas identidades corporativas, ao endomarketing cabe

papel igualmente importante, de garantir que o mesmo efeito seja sentido pelos mercados em relação aos seus recursos humanos.

A aceleração da automação dos processos, fenômeno particularmente sentido na década de 90 no segmento de serviços, projeta a redução gradual do número de contatos entre as empresas e seus clientes. A escassez desses momentos, uma vez que o acesso a produtos e serviços considerados “de linha” pelas empresas se dará através de sistemas de custo mais baixo, aponta para uma forte tendência de valorização da profissionalização, de forma a garantir o máximo aproveitamento dessas oportunidades. A quantidade dará lugar à qualidade, relegando aos recursos humanos grande responsabilidade pelo atendimento das necessidades dos consumidores por produtos e serviços não padronizados.

No varejo bancário essas tendências já começam a ser notadas. O forte investimento em automação e informatização ocorrido na década de 80 encontra, neste final de milênio, equilíbrio em relação aos gastos empreendidos com o preparo e treinamento de funcionários e a educação dos consumidores para as novas tecnologias disponibilizadas, criando condições para a expansão de negócios através de produtos e serviços massificados. Diversificação, fidelização e individualização entram de vez na pauta do marketing bancário, alicerçados na instantaneidade proporcionada pelos sistemas informatizados e no profissionalismo de seus recursos humanos.

1.1 - OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O presente trabalho tem por proposição básica analisar a relação que existe entre os tipos de ações de endomarketing e a imagem corporativa das empresas, procurando identificar os benefícios que as organizações podem obter através do tratamento estratégico do desenvolvimento de seus recursos humanos.

1.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO ESTUDO

São objetivos específicos deste estudo:

- levantar informações sobre o conceito de endomarketing;
- caracterizar os elementos do endomarketing;
- levantar informações sobre o conceito de imagem corporativa;
- caracterizar os elementos da imagem corporativa;
- levantar informações sobre as relações entre os elementos do endomarketing e os elementos da imagem corporativa;
- realizar estudo de caso;
- analisar os resultados do estudo de caso.

1.3 - VARIÁVEIS DO ESTUDO

A fim de atingir os objetivos propostos, serão utilizadas as seguintes variáveis:

- **Ações de endomarketing** – são todas as atividades realizadas no ambiente interno das organizações, com a finalidade de obter o engajamento do corpo de funcionários, em torno dos objetivos das empresas.

Indicador – funcionalidade: determinação do grau de atingimento das metas propostas para a empresa, a partir da implementação das ações de endomarketing.

- **Imagem corporativa** – representa parte ou toda filosofia de atuação da empresa em seu nicho de mercado, bem como de seus objetivos políticos e pessoais, seja através de seus produtos e serviços, seja por meio de seus funcionários.

Indicador – objetividade: determinação do grau de influência das ações de endomarketing implementadas, sobre a estratégia de fixação da imagem corporativa.

1.4 - HIPÓTESES DO ESTUDO

Tendo como escopo os objetivos mencionados, este estudo tem por proposta testar as seguintes hipóteses:

- $H_{0,1}$ – A imagem corporativa não tem relação com as ações de endomarketing.
- $H_{1,1}$ – A imagem corporativa tem relação com as ações de endomarketing.

2 - ABORDAGEM HISTÓRICA DO MARKETING

Os historiadores, de uma maneira geral, dedicam considerável parte de seu tempo e estudo aos primeiros mercadores que viajaram pelo mundo vendendo e comprando bens – fazendo trocas. Já no ano 2100 a.C., as pessoas possuíam especialização em diferentes

ofícios. As cidades cresceram e desenvolveram mercados, “*áreas comuns onde os membros da sociedade se encontravam e trocavam artigos*” (SCHEWE e SMITH, 1982.p11). Artesãos construíram oficinas onde praticavam suas especializações – trabalho em madeira, fabricação de cerâmica, artigos de couro, de lã, vinhos, e assim por diante. Os benefícios dessa especialização foram notados e as pessoas se tornaram confiantes em que isso funcionaria para aumento de sua satisfação.

A Idade Média trouxe consigo uma demanda maior de bens do que a que se conhecia anteriormente. Com o avanço do comércio entre nações, foram lançadas as bases do surgimento da indústria como a conhecemos hoje. Embora os artesãos pudessem satisfazer as necessidades locais de uma cidade, a área de comércio aumentada exigia uma maior variedade de bens, e em maiores quantidades (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

O período que abrange a passagem do século XV ao século XVI traz consigo profunda alteração na vida social da Europa. Formaram-se os estados modernos e surgiram as primeiras empresas capitalistas. Surgimento favorecido pela descoberta de novos mercados, no Oriente e nas Américas, devido ao vasto abastecimento de matérias-primas e metais preciosos, bem como dos avanços no desenvolvimento de processos de produção (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

A especialização de mão-de-obra desenvolvida a partir da Revolução Industrial e as técnicas de produção em massa então emergentes concorreram para o aumento expressivo dos índices de produtividade, com mais bens a preços mais baixos. Com isso, antes que se pensasse em novas possibilidades de comércio, precisavam ser encontrados novos mercados para absorverem a produção maior (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

2.1 - PRIMEIRA FASE: PRODUÇÃO

A Revolução Industrial quase não afetou os Estados Unidos até o princípio do século XIX.. Com o rompimento dos Americanos com a Grã-Bretanha em 1776, aquele

país se tornou mais auto-suficiente. Começaram então a desenvolver-se as indústrias de produção em massa: tecelagens, processadores de fumo, frigoríficos e fábricas de armamento.

O aparecimento destas indústrias estimulou o crescimento dos atacadistas, que se estabeleceram perto dos rios e da costa, visto que o transporte de grande escala era limitado pelas vias aquáticas que ligavam as grandes cidades industriais com as comunidades e cidades menores. Os atacadistas alimentavam suprimentos aos varejistas que, então, vendiam os produtos acabados aos consumidores (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

Nesta época de franco capitalismo o mercado é dominado pelos fabricantes. Era de se esperar que o rápido crescimento industrial provocasse antes a superprodução. Entretanto, as inovações técnicas trouxeram consigo não só novas e melhoradas condições de fabricação, como também novas oportunidades de compra e venda, sobretudo em cidades distantes dos centros industriais, que antes mal podiam ser atingidas devido à dificuldade de transportes e comunicações.

Com a chegada das ferrovias, os bens puderam ser transportados mais depressa e para mais longe. Especialmente na formação da economia Norte Americana, as cidades do interior se tornaram maiores. A população passou a despender mais dinheiro em bens que na realidade não eram necessários à vida e os fabricantes começaram a produzir bens discricionários, artigos que eram escolhidos mais através do desejo do que da simples necessidade.

No passado, a venda dos bens necessitados havia exigido pouco mais do que levá-los aos consumidores, mas os bens discricionários passaram a apresentar uma outra situação. Agora os fabricantes constatavam que tinham de criar demanda para seus produtos discricionários e enviar pessoas ao campo para vendê-los pessoalmente (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH, 1982).

Até esta época, os fabricantes interessavam-se apenas em prover para as necessidades básicas: alimento, bebida e roupa. Na maioria dos casos, vendiam o que produziam, porque o mercado compraria o que quer que fosse feito. Ainda estava para se formular o conceito de satisfazer os “desejos” dos consumidores.

2.2 - SEGUNDA FASE: VENDAS

Na década de 1930, os Estados Unidos passaram de uma economia de produção para uma de vendas. Desenvolveu-se o espírito de concorrência em quase todas as indústrias. Os fabricantes que haviam desfrutado de monopólios viam agora que tinham de melhorar a qualidade e a variedade dos bens.

A concorrência emergente forçou as empresas a “venderem” seus produtos. Um fabricante já não podia mais simplesmente produzir bens e estar seguro de que eles seriam comprados. Agora, a incipiente concorrência no mercado favorecia ligeiramente os consumidores: havia mais produtos do que demanda (BARTELS, 1976/SCHEWE-SMITH 1982).

Ainda assim, as grandes empresas davam pouca atenção à satisfação dos desejos dos consumidores. Aos poucos as linhas de produção funcionavam e as forças de vendas procuravam vender seus produtos. Havia pouco esforço para descobrir o que os consumidores desejavam. Prática que não era compartilhada pelas pequenas empresas, que já tratavam, obviamente sem sistematização, seus clientes de maneira individualizada, introduzindo o foco na clientela (Quadro 2.1.).

Com exceção da Segunda Guerra Mundial e do período imediato de pós-guerra, a oferta disponível de bens e serviços ultrapassava muito sua demanda. Havia pouca ou nenhuma dificuldade em produzir bens; o problema real estava em mercadizá-lo.

2.3 - TERCEIRA FASE: MARKETING

Para a maioria das empresas a fase das vendas prosseguiu até a década de cinquenta. Depois, alguns fabricantes começaram a compreender que forçar a entrada dos bens no mercado não era ação tão efetiva quanto focar a provisão de satisfação.

Veio então a fase do marketing, quando finalmente os fabricantes adotaram a filosofia sensata de que deviam examinar as necessidades e os desejos dos consumidores, e produzir com vistas a atender a tais necessidades. Perceberam que simplesmente conseguir que as pessoas comprassem um produto – apesar de que este poderia não atender a suas necessidades e desejos – não garantiria repetição de compra. “*A repetição da compra é o fundamento de qualquer negócio de sucesso.*” (SCHEWE – SMITH, 1982, p13.).

Durante a fase do marketing, o esforço total de uma empresa é guiado pelas demandas de satisfação por parte dos consumidores. Até então, muitos executivos de cúpula expendiam excesso de tempo preocupando-se com lucros quando poderiam estar pensando em como atender à satisfação dos consumidores.

Entre os anos 50 e 60, em sua 1ª geração, o marketing tornou-se mania entre as empresas, mas instalou-se de forma desorganizada, sem vincular-se a um comando estrategicamente uniforme (Quadro 2.1.). A partir daí, um exame das principais empresas nos Estados Unidos mostra que, com algumas exceções, aquelas que se esforçaram por satisfazer os consumidores são as de maior sucesso até os dias de hoje. Por outro lado, muitas empresas que ignoraram os desejos do consumidor fracassaram.

A 2ª geração do marketing, surgida a partir dos anos 70, lançou no mercado a figura do diretor-gerente de marketing, numa nítida tentativa de fazer com que as empresas coordenassem suas atividades de prospecção, aproximação e envolvimento de seus clientes. Em seguida, a terceira geração do marketing vê nascerem as gerências de produto, como reflexo de ações que até o início dos anos 80 visavam o desenvolvimento de produtos cada vez melhores, mas ainda dissociados das necessidades do mercado. A 4ª geração descobriria a força da imagem da empresa e das suas implicações sobre a imagem dos produtos.

No fim da década de 80 os profissionais da 5ª geração do marketing assistiram ao surgimento do conceito de maximarketing, voltado para o aproveitamento máximo dos instrumentos de marketing disponíveis e a equalização dos investimentos em promoção e publicidade, em prol da aproximação direta, cliente a cliente, através do data base marketing e da segmentação da mídia.

O aparecimento dos denominados “consumidores diplomados” e o fortalecimento das ações de marketing levadas a efeito a partir das informações armazenadas sobre os clientes caracterizam a 6ª geração do marketing, no início da década de 90.

Nos dias de hoje, assistimos ao nascimento da 7ª geração do marketing, caracterizada pelo desenvolvimento das ações de prospecção, aproximação e envolvimento dos clientes através de canais de distribuição e comunicação alternativos e revolucionários, como a Internet.

3 - A EVOLUÇÃO DA DEFINIÇÃO DE MARKETING

3.1 - O INÍCIO

Em 1960, a AMA-American Marketing Association definiu o marketing, caracterizando-o como: “*O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador*”.(AMA. 1960)

No Brasil, já em 1954, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo traduziu o conceito norte-americano do marketing optando por um desdobramento da

expressão em “Mercadologia” e “mercadização”. Por Mercadologia entendiam os pesquisadores da EAESP “*como o estudo sistemático da mercadização*”(EAESP.1961).

Durante muito tempo prevaleceu como conceito mais divulgado o produzido pela AMA. Porém, tal definição não resistiu às críticas de inúmeros representantes da prática cotidiana do marketing, além daquelas oriundas do meio acadêmico. Ela deu lugar a interpretações cada vez mais voltadas para a responsabilidade das funções administrativas do marketing e a abordagem sistêmica que se preocupava com a integração ordenada entre os instrumentos de marketing.

O mundo dos negócios, desenvolvendo-se com uma velocidade espantosa e ampliando sua gama de transações e tentáculos de distribuição, buscou conhecer mais profundamente a natureza do marketing. A partir de então, os progressos verificados nos estudos de marketing têm ajudado a produzir definições cada vez mais completas (Quadro 3.1).

Em 1965, a Ohio State University, centro de excelência das pesquisas de marketing, elaborou definição ainda permeada pela preocupação com os procedimentos de troca, porém, mesmo que de forma incipiente, buscou adaptar ao marketing noções fundamentais de mercado (Quadro 3.1).

Quadro 2.1. *Marketing: da pré-história à 7ª geração*

GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Pré-história	Antigüidade até os anos 40	Desenvolvimento das relações comerciais, em várias fases, onde predominavam pequenas empresas, e o clientes eram tratados um-a-um.
1ª Geração	Anos 50 e 60	O marketing estava esparramado desorganizadamente nas empresas, com suas ferramentas respondendo a diferentes comandos.
2ª Geração	Anos 70	Implementa-se a organização e surge a figura do diretor-gerente

		de marketing.
3ª Geração	Até início dos anos 80	A empresa substitui espelhos por janelas, e todos os seus executivos, independente das áreas onde trabalham, descobrem o mercado, suas verdades e importância do marketing. O marketingman passa a ser o principal executivo; multiplicam-se as gerências e divisões de produtos.
4ª Geração	Anos 80	As empresas descobrem que a sua imagem é o maior de seus patrimônios.
5ª Geração	Final dos anos 80	Era do maximarketing, as empresas voltam à pré-história com o marketing “um-a-um” graças ao database. A mídia segmentada ganha destaque.
6ª Geração	Anos 90	Os “consumidores diplomados” ou camagurus são “aprisionados” no database e marketing da empresa e acessados através de um canal personalizado.
7ª Geração	Final dos anos 90	Fortalecimento dos canais de distribuição alternativos, tais como os desenvolvidos a partir do telemarketing e da internet, a rede mundial de computadores.

Fonte: Revista Marketing & Negócios, nr. 16, pág. 27

Citando, supostamente de passagem, a antecipação da demanda para bens econômicos, a definição elaborada pela Ohio State University abriu caminho para a evolução da conceituação de marketing, imputando-lhe caráter de diferencial competitivo para as empresas.

Philip Kotler e Sidney Levy, em 1969, defenderam o ponto de vista de que o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer incorpora princípios da sociologia ao conceito de marketing, quando afirmou que esse deveria reconhecer as dimensões sociais, levando em conta as mudanças verificadas nas relações sociais. Tal visão confrontaria o pensamento manifestado por

David Luck, que apregoava que o marketing deveria limitar-se às atividades que resultassem em transações de mercado.

3.2 - A FASE SOCIAL DO MARKETING

Do início da década de setenta até o início da década seguinte, o marketing passou a ser estudado como instrumento transacional, diretamente responsável pelo crescimento da oferta e ora elemento influenciador da demanda, ora influenciado por ela.

O fim da década de 60 e início da década de 70 testemunharam o debate periódico, por vezes polêmico, sobre o conceito de marketing moderno, onde dois temas se sobressaíram por serem particularmente importantes:

- *A esfera de ação do marketing, a área sobre a qual o conceito deveria se estender; e*
- *O caráter exato do conceito de marketing em si.*

O debate quanto a qual seria a esfera de ação adequada para a disciplina foi iniciado por Kotler e Levy (1969), quando asseguraram que o marketing era uma atividade de longo alcance, que tanto poderia aplicar-se para vender imagens de pessoas ou de instituições sem fins lucrativos quanto serviços e bens duráveis. Como consequência das dramáticas mudanças sociais ocorridas no pós-guerra e do surgimento de grandes e complexas organizações sem fins lucrativos com gestão profissional, como museus, departamentos de polícia e sindicatos, tornou-se necessário ampliar o conceito de marketing.

Philip Kotler desenvolveu um conceito genérico de marketing, definindo-o como “*um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros*” (1994:25).

Nem todos compartilharam a visão ampliada de marketing elaborada por Kotler. David Luck (1969) acreditava que o marketing deveria limitar-se a considerações relativas a transações de mercado.

Robert Barlts, em 1974, evitando alargar a discussão sobre o papel social do marketing e sua abrangência, relativa principalmente às suas conexões com praticamente todas as atividades da vida humana, previu o surgimento de um novo marketing, derivado do que considerou como original, mais adequado à visão de Kotler, Levy e Lazer.

3.3 - A FASE DO MARKETING VOLTADO PARA O CLIENTE

Da mesma maneira que a esfera de ação do marketing provou ser um campo de batalha intelectual, o conceito de marketing moderno também vem sendo objeto de longos debates e modificações periódicas. A ênfase absoluta na satisfação das necessidades do cliente tem sido criticada basicamente por três razões:

- **Não leva em conta as ofertas dos concorrentes** – O êxito do marketing, de acordo com o argumento, não é obtido simplesmente no atendimento das necessidades do cliente, e sim num atendimento melhor do que o proporcionado pela concorrência (Sachs e Benson, 1978).
- **Desvia a atenção do produto e de sua manufatura** – Ao concentrar todas as atenções sobre as necessidades do cliente, esse conceito veio reprimir a inovação, já que, na maior parte dos casos, os consumidores não são capazes de articular suas necessidades latentes, e falam em termos do que já lhes é familiar.
- **O conceito de marketing deveria transcender o mero foco no consumidor para lidar com questões sociais mais amplas (Bell e Emory, 1971; Kotler e Zaltman, 1971)** – a questão-chave não é se os produtos ou serviços podem ser desenvolvidos para atender às necessidades do consumidor e, sim, se deveriam ser desenvolvidos à luz das subseqüentes conseqüências sociais (poluição

ambiental, esgotamento dos recursos naturais, aquecimento da atmosfera terrestre, neocolonialismo etc.).

Observe-se que, a despeito das mais recentes modificações conceituais do marketing surgidas em consequência das repercussões dos movimentos de consumidores mundiais, de um lado, e, de outro, do reconhecimento de que o conceito de marketing poderia ter aplicação e utilidade em áreas não necessariamente restritas à atuação das empresas privadas, a ênfase preferida da absoluta maioria das definições atuais é primordialmente voltada à empresa e sobretudo às responsabilidades de executivos que administram recursos limitados à luz de objetivos predeterminados e voltados ao convívio com um meio ambiente em constante transformação.

No novo cenário que se apresenta, a preocupação para com o ser humano e a natureza passou a ser o referencial obrigatório de qualquer empreendimento, mesmo que de pequeno porte. Para Paulo Canabrava Filho, em artigo denominado “*Os cenários de marketing*” divulgado através da Internet (1997), dessa preocupação decorre a necessidade de uma acurada estratégia de comunicação social para integrar a população ao projeto.

Canabrava afirma que “*para atuar com sucesso no mundo moderno, o planejador deve estar atento a todos os espaços que compõem o universo de marketing objeto de sua estratégia*” (1997).

Observe-se que, sob a análise da influência do ambiente sobre as ações de marketing de Paulo Canabrava, delineia-se uma estrutura conceitual que, baseada nos preceitos tidos como alicerces do marketing, tais como os “4 P’s” (preço, praça, promoção e produto), encontra-se em nível de complexidade cuja fórmula descritiva o formalismo científico ainda não buscou explicar.

Segundo os estudos de Canabrava, as ações de marketing devem buscar adequar-se a dois espaços distintos:

- **Espaço da empresa com todos os seus integrantes** – o conceito de disputa de vida-ou-morte dentro das empresas dá lugar ao da colaboração solidária. “*A comunicação vertical, impositiva, do patrão para o empregado, deve dar lugar à comunicação horizontalizada, democrática, interativa, em que todos participam criativamente, dando e recebendo conhecimento e construindo um novo conhecimento*” (1997).
- **Espaço da comunidade** – circunscreve os limites físicos da empresa. “*Seguem o espaço do bairro, do município, do estado, do país, do continente, do hemisfério, do mundo*” (1997).

Em cada espaço trabalha-se com diferentes cenários determinados pelos componentes culturais, sociais, econômicos e políticos com infinitudes de variáveis e matizes. Falando sobre o sucesso da moderna empresa, Paulo Canabrava considera que o êxito se encontra na integração dos diferentes cenários do universo de marketing. Integração esta que cria o clima de confiança e gera a energia necessária para obter a mais ampla colaboração entre todos, o que em seus estudos Canabrava conclui traduzir “*em bom ambiente de trabalho e bons negócios*” (1997).

3.4 - A FASE DA GENERALIZAÇÃO DO MARKETING

Raimar Richers (1993) avalia que o marketing atravessa uma fase de conflito entre duas tendências estratégicas predominantes. Por um lado, segundo Richers, tende naturalmente para a crescente massificação, não só para se aproveitar dos mercados mundiais, da economia de escala e a padronização dos processos de distribuição e de comunicação. Na outra ponta, a busca do sucesso se dá através da adaptação aos gostos dos consumidores e que requer a adoção da estratégia de segmentação, que “*procura tirar proveito do espírito seletivo dos consumidores, da emancipação crescente das mulheres na sociedade, do nível cada vez mais sofisticado de instrução da população, dos diferentes estilos de vida que caracterizam os gostos e as predileções de cada grupo social e,*

evidentemente, também das rendas disponíveis e da localização dos consumidores” (1993: 63).

4 - MARKETING: O CONCEITO

Analisada a evolução do debate sobre a conceituação de marketing, sua amplitude, focalização e complexidade, optamos por adotar como linha de desenvolvimento da presente pesquisa o conceito aprofundado por Philip Kotler em seus estudos, agregadas as observações de estudiosos do assunto, e cuja fundamentação denominou de *conceitos centrais*, quais sejam:

- *Necessidades, desejos e demandas;*
- *Produtos;*
- *Valor, custo e satisfação;*
- *Troca, transações e relacionamentos;*
- *Mercados;*
- *Marketing e praticantes de marketing.*

4.1 - NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS

Segundo Kotler (1994:25), “*o pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos*”, por isso, para entender o ponto de partida do marketing é necessário distinguir esses três elementos.

Em primeira mão, “*necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica*”, lembrando sua ligação com o que é essencial para a sobrevivência e que não são criadas pela sociedade (KOTLER. 1994:25). No que se refere aos desejos, Kotler afirma que eles “*são carências por satisfações específicas para atender a estas necessidades mais profundas*”, os quais, em seu entendimento, sofrem transformações em função da influência social (KOTLER. 1994:25).

Por fim, considerando demandas como “*desejos por produtos específicos que são respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los*”, o autor busca provar a inexistência de necessidades “criadas” pelo marketing (KOTLER. 1994:26).

4.2 - PRODUTOS

Partindo do princípio de que as pessoas buscam satisfazer suas necessidades e desejos com bens e serviços, Kotler definiu produto como “*algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo*” (1994:26). Frisou também que a importância dos produtos físicos não se limita unicamente à sua posse, mas inclusive aos serviços oferecidos pelos mesmos.

Numa crítica ao desvirtuamento do desempenho das funções de marketing, em consequência, principalmente, da incorreta interpretação do papel do marketing, no consagrado *Miopia de Marketing*, Theodore Levitt, especificamente quando trata da criação e desenvolvimento de produtos, alerta para a exata função do marketing, ou para as disfunções que em seu trabalho tomou por linha discursiva. “*O marketing é tratado como*

uma atividade residual, ‘outra coisa’, que precisa ser feita depois de executada a função vital de criação e fabricação do produto” (1972).

4.3 - VALOR, CUSTO E SATISFAÇÃO

Procurando determinar o fator estimulador da escolha dos consumidores entre os muitos produtos que podem satisfazer a uma necessidade, Philip Kotler conclui que valor “*é a estimativa do consumidor em relação à capacidade global de produto satisfazer às necessidades*” (1994:26). O custo adquire status de elemento definidor quando relaciona aos benefícios intrínsecos ao produto seu encaixe ao poder de compra do segmento para o qual foi criado. Já a satisfação, segundo Kotler, “*é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho de um produto em relação a suas expectativas*” (1994:37).

Quadro 3.1. *Sinopse da evolução das definições de marketing.*

AUTOR	DEFINIÇÃO DE MARKETING
Paul Mazur – 1947	“A entrega de um padrão de vida à sociedade.”
American Marketing Association – 1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador.”
Ohio State University – 1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Philip Kotler e Sidney Levy – 1969	“O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas.”
William Lazer – 1969	“O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
David Luck – 1969	“O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
Philip Kotler e Gerald Zaltman – 1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
William J. Stanton – 1971	“Um sistema total de atividades empresariais interatuantes

	destinadas a planejar, aprovar, promover e distribuir bens e serviços que satisfazem a desejos dos clientes presentes e potenciais.”
Robert Holloway e Robert Hancock – 1973	“Aqueles atividades incidentais e necessárias para efetivar relações de troca.”
Robert Bartls – 1974	“Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
Robert Haas – 1978	“É o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.”
Philip Kotler – 1980	“É uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.”
Mário Kempenich – 1997	“A habilidade que a empresa tem de navegar no mercado.”

Fonte: COBRA, Marcos. marketing Básico: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1985; pág. 30.

Quadro 3.2. *Sinopse da evolução do debate sobre o marketing*

ANO	FOCO	PROPOSIÇÕES
1954	Conceito	Com Prática da Administração de Empresas, Peter Druker lança o marketing moderno: “o marketing é a função distinta e singular da atividade comercial”
1960	Conceito	O caráter do conceito de marketing começa a ser delineado com Theodore Levitt em Miopia de Marketing. Diz ele: “as atividades comerciais devem se desenvolver de trás para frente, partindo das necessidades dos clientes”
1969	Esfera de Ação	Com Levitt e Kotler, começa a se esboçar a esfera de ação do marketing: “é uma atividade abrangente, aplicada tanto a políticos, instituições beneficentes e universidade quanto a produtos”. Para David Luck, “o marketing deve ser limitado às ações de mercado”
1971	Conceito	Bel, Emory e Kotler afirmam: “o marketing deve ir além do foco no cliente e cuidar de assuntos sociais mais amplos”
1972	Esfera de Ação	Kotler diz que o marketing é mais uma categoria da atividade humana, como “votar, amar, consumir e lutar”
1976	Esfera de Ação	Hunt declara a vitória dos partidários da ampliação da esfera de ação do marketing
1978	Conceito	Segundo Sachs e Benson, o êxito do marketing não ocorre só ao se satisfazer as necessidades dos clientes, mas ao lhes proporcionar satisfação maior do que a oferecida pelos concorrentes
1983	Esfera de Ação	Começam a surgir dúvidas quanto à aplicabilidade do marketing em certos setores. Workman diz que o marketing é irrelevante em empresas de alta tecnologia e pode até inibir a inovação
1986	Conceito	Dickinson e colaboradores afirmam que marketing é basicamente uma disciplina manipuladora

1989	Conceito	Para Baker, o marketing trata de trocas que satisfazem tanto consumidores quanto fornecedores – não apenas consumidores
1990	Esfera de Ação	Naver e Slater dizem que o marketing não se aplica ao mercado de commodities; para Wensley, o conceito é falho nos setores de serviços, atividades não-lucrativas e administração pública
1991	Conceito	Análise de Kheir-El-Din comprova que há relação entre sucesso empresarial e orientação pelo marketing. Christopher e outros lançam a idéia de que o marketing deve se concentrar em relacionamentos de longo prazo
1993	Esfera de Ação e Conceito	Hooley e Saunders decretam que o marketing chegou à maioria e com alta popularidade. Marion, Cova e Svanfeldts, ao contrário, sustentam que o marketing está à beira de uma séria crise intelectual.
1994	Conceito	Vários autores, como Lynch, Brownline e colaboradores, insistem que o marketing chegou ao seu fim
1997	Esfera de Ação e Conceito	A crise continua em debate, mas o marketing de relacionamento começa a ganhar força como possível solução

Fonte: Revista HSM Management, março-abril 1997, pág. 72.

4.4 - TROCA, TRANSAÇÕES E RELACIONAMENTOS

A simples constatação da existência de necessidades e necessidades não é suficiente para definir-se o marketing. Para Philip Kotler, “*marketing surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através de troca*” (1994:27). Analisando o processo de trocas Kotler estabeleceu cinco condições necessárias à sua existência:

- *que haja pelo menos duas partes envolvidas;*
- *cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;*
- *cada parte tem capacidade de comunicação e entrega (distribuição);*
- *cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;*
- *cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra*

Diante dessas condições, e visto que o processo de troca depende sobremaneira da atitude das partes, o especialista de marketing está, segundo Kotler, procurando obter uma resposta comportamental da outra parte.

Raimar Richers (1991: 131), acompanhando as premissas estabelecidas por Kotler, elaborou definição de marketing cujo núcleo é a idéia de troca ou do intercâmbio de quaisquer tipos de valores entre partes interessadas: “*As atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos.*”

A partir da definição de Richers (1991: 131), a troca, que é o objeto do marketing, pode envolver objetos tangíveis, tais como bens de consumo, e intangíveis, como serviços ou mesmo idéias.

Uma observação, entretanto, faz-se necessária: por mais ampla que possa ser a gama dos objetos transacionados, não é qualquer tipo de troca que merece ser caracterizada como mercadológica. É necessário que haja o intuito da continuidade no processo de troca entre as partes. Raimar Richers (1991: 130) frisa, na explicação de sua conceituação, que, para ser considerado objetivo de marketing, o processo de troca deve ser ao mesmo tempo intencional, sistemático e voltado a uma expectativa de resultados previsíveis, sejam eles qualificáveis ou não.

4.5 - MERCADOS

Kotler avalia, a partir do conceito de troca, que mercado “*consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo*” (1994:28). Ressalte-se que tal definição guarda diferença para o mercado entendido como segmento geo-econômico, que os economistas e estatísticos costumam dividir segundo a especialização de produção, o pagamento que recebe por essa produção e os bens que adquire com este dinheiro.

4.6 - MARKETING E PRATICANTES DE MARKETING

Sob tal enfoque, Kotler acentua que “*marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais para o propósito de satisfazer as necessidades e desejos humanos*” (1994:29). Com essa visão de marketing – aliás, mais uma definição entre as inúmeras que podemos encontrar nas pesquisas de Kotler – ele afirma que “*um praticante de marketing é alguém que busca um recurso de outra pessoa e que está disposto a oferecer algo de valor em troca*” (1994:29), seja ele vendedor ou comprador.

Voltamos ao conceito central de marketing elaborado por Philip Kotler, e cujos fundamentos acabamos de analisar. Contribuindo para a fundamentação de uma interpretação do marketing mais voltada a dois aspectos que consideramos primordiais à administração: à responsabilidade das funções administrativas dentro do processo de marketing nas empresas e à abordagem sistêmica que se preocupa com a integração ordenada entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico qualquer.

5 - ENDOMARKETING: FUNDAMENTOS

Estabelecidos os alicerces da atuação do marketing como instrumento estimulante das trocas entre quaisquer participantes, especialmente nas empresas o foco do processo excede a realização de transações e encontra os desejos e necessidades das partes, surgem então alguns termos próprios do mercado e da economia: produto, serviço, satisfação, clientes, consumidor, demanda. Justificando a utilização das ferramentas de marketing no meio interno, Saul Bekin (1995:22) constata que, mesmo voltado por excelência para o ambiente externo, tal instrumental passa a exercer funções nas empresas de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços.

O marketing externo, ou exomarketing (exo = para fora), como denominamos para efeito de mais claramente estabelecer comparação com o marketing interno, tem por objetivo estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado. O endomarketing (endo = movimento para dentro), por sua vez,

mantém o foco nos objetivos do exomarketing, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem: seus empregados.

Em *Administração de marketing* (1994), Philip Kotler faz breves referências à diferenciação entre o marketing interno e o marketing externo. Segundo ele, o marketing interno deve preceder o marketing externo: “*Não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo.*” E define: “*Marketing interno é a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes*”(1994:37).

Transpondo a fronteira imaginária que separa os meios interno e externo das organizações, notadamente porque tais ambientes interagem e influenciam nos movimentos um do outro, constata-se que os progressos verificados na conceituação do exomarketing não criaram reflexo relevante no marketing interno das empresas.

5.1 – ENDOMARKETING: O CONCEITO

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos quinze anos o conceito de marketing interno ou endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços (Grönroos. 1995:278).

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing, primeiro novamente no setor tradicional de serviços, e depois seguidos pelos fabricantes de bens industriais um pouco mais tarde. O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo, ou exomarketing, têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. “*Toda empresa ou qualquer*

organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.” (Grönroos. 1995: 278).

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes. Segundo, garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. *“A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.”* (Grönroos. 1995: 279).

A necessidade crescente de endomarketing se deve não só à busca da eficiência do exomarketing, mas especialmente ao renascimento de ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual. *“Existe um movimento constante da era industrial até a nova competição da economia por serviços, no qual a lógica do fabricante tem que ser substituída por uma lógica chamada de Know-how de serviços”*(Grönroos.1995: 280). Tal constatação, em quase todos os ramos de negócios contribuiu para disseminação da noção de que um empregado bem treinado, desenvolvido e orientado para serviços, ao invés de orientado para matéria-primas, tecnologia de produção ou os próprios produtos, constitui o recurso mais precioso e também escasso hoje em dia.

Inicialmente, o endomarketing revela que os especialistas de marketing não são os únicos recursos humanos em marketing e, segundo Christian Grönroos, *“com frequência não constituem nem mesmo os recursos mais importantes”*(1995. Pág. 280). As habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços de pessoas responsáveis por tarefas consideradas alheias ao marketing externo, tais como as ligadas às áreas de produção, assistência técnica, administração de reclamações, entre outras, são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro.

Wilson Cerqueira, prefaciando seu livro *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade* (1994), apresenta uma limitada definição para o endomarketing. Porém, eficiente ao revelar sua estreita relação com a sustentação interna das empresas e a importância da fixação da imagem institucional tanto para o meio interno quanto para o externo.

“Os sistemas de endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa.” (Cerqueira, 1994).

Saul Bekin, em *Conversando sobre endomarketing* (1995:34), lança as bases de uma nova tendência de marketing voltado para o seio das organizações e, tendo bem delineadas as características e funções do exomarketing, formula a seguinte definição do endomarketing:

“... realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente.”

Em entrevista veiculada através da rede Internet, Saul Bekin (1997) arremata: *“Endomarketing é a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado. O endomarketing objetiva fortalecer as relações internas dentro da empresa com a função de integrar a noção de cliente X fornecedor interno, o que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal.”*

Esta pesquisa tomará por caminho a linha de estudo desenvolvida por Saul Bekin, tendo presente os avanços na conceituação de marketing, ocorridos principalmente em função da acomodação de *links* com a teoria da qualidade total e sua estreita sintonia com as mudanças patentes da ordem econômica global.

5.2 - ENDOMARKETING: O PROCESSO DE GERENCIAMENTO

5.2.1 - SOB A ÓTICA DAS ATITUDES

O endomarketing pressupõe dois tipos de processos gerenciais: gerenciamento de atitudes e gerenciamento da comunicação.

“Antes de tudo, as atitudes dos empregados e a motivação dos clientes para uma consciência de serviços têm que ser gerenciadas” (Grönroos, 1995. Pág.281). Tal aspecto do endomarketing se refere ao gerenciamento de atitudes, postura típica de organizações que procuram desenvolver uma vantagem competitiva através de uma estratégia voltada para serviços, promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário.

Sob a ótica da implementação de uma política de cultura de comprometimento, lastreada no gerenciamento das atitudes, Wilson Cerqueira (1994:17) enumera os valores básicos que necessariamente servirão de base para a adoção com vistas ao desenvolvimento da interação do comprometimento funcional:

- A auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida, sempre que possível, positivamente, evitando-se afetá-la negativamente;
- O desenvolvimento da empatia nas relações diárias de interação interpessoal;
- Afetividade nas relações interpessoais;

5.2.2 - SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO

Diante da intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização e como forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários. A comunicação com os

empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia.

Este configura o outro papel inerente ao endomarketing e diz respeito ao suprimento dos níveis gerenciais e demais pessoas de contato da organização, além das de suporte, as quais necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes, gerentes e prestadores de serviços a clientes internos e externos. Demandas por informações sobre rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das vantagens anunciadas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo departamento de vendas. Necessidade de comunicar necessidades e exigências dos diversos segmentos que compõem as empresas, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que seus clientes desejam. Este é o aspecto do endomarketing que se relaciona ao gerenciamento da comunicação.

Segundo Rêgo (1986: 14), “*A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa*”. A organização persegue um equilíbrio entre as partes que a compõem, o qual é resultante da disposição ordenada entre elas. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Neste ponto surge a primeira relação entre comunicação e empresa.

Na sistematização da comunicação na empresa, Rêgo (1994:16) lista os três sistemas envolvidos no processo de organização e desenvolvimento institucional do qual recebem e para o qual enviam informações:

- sistema sócio-político, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente;
- sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura;
- sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.

Freqüentemente apenas o aspecto de gerenciamento da comunicação interna é reconhecido como atividade inerente ao endomarketing e tão somente apenas como uma tarefa de informações unilateral. “*O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário*” (Bekin. 1995:69). Ocorre com regularidade a distorção desse valor, atribuindo-se contornos de menor importância estratégica ao endomarketing, que toma tipicamente a forma de simples campanhas de atividades. Folhetos e manuais internos são distribuídos ao pessoal e reuniões são realizadas onde informações escritas e orais são fornecidas aos participantes e, na verdade, muita pouca comunicação ocorre. “*Também os gerentes e supervisores normalmente pouco se interessam por seus subordinados e não reconhecem de dar-lhes feedback, da comunicação bilateral e de encorajamento*” (Grönroos.1995:282). Os empregados recebem uma abundância de informações mas muito pouco encorajamento mental. É claro que isto significa que grande parte dessas informações não tem um impacto maior sobre seus receptores. A mudança necessária das atitudes e uma ênfase na motivação por bons serviços e pela consciência acerca do cliente ficam faltando e os empregados portanto não se tornam receptivos à informação.

Corrado (1994: 67), estabelecendo uma estratégia de criação de valor, frisando que os resultados desejados estão ligados às metas da organização (quadro 5.1), sugere as seguintes ações, a nível de gerência:

- ***Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados.***
Criando oportunidades por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões de feedback.
- ***Fazer supervisores/gerentes responsáveis pela retransmissão de informações.***
Com a instalação de sistemas que forcem os gerentes a documentar a transmissão de informações aos empregados.
- ***Desenvolver canais que levem informações para supervisores e gerentes com rapidez.*** Com os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações, levar as informações a todos os níveis de administração.

- *Contar aos empregados como a unidade está se saindo em comparação com outras unidades e com a empresa como um todo. Uma tarefa que os gerentes podem executar face a face. Muitos empregados dão mais valor a isso do que à revista impressa sobre acontecimentos empresariais.*
- *Expandir as comunicações para cima.* Programas de sugestões que proporcionam tanto reconhecimento como recompensa financeira têm produzido economia anual de milhões de dólares para empresas que os apoiam por meio de comunicações dinâmicas. Pesquisas regulares sobre as atitudes dos empregados dão um perfil de como e de onde os empregados estão.

Se reconhecermos e levarmos em consideração a necessidade e a natureza do aspecto do gerenciamento de atitudes no endomarketing, ele toma tipicamente a forma de um processo contínuo em vez de apenas uma campanha ou uma série de campanhas, e o papel dos gerentes e supervisores em todos os níveis torna-se muito mais atuante, também, resultados muito melhores serão alcançados.

Um processo de endomarketing bem-sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes assim como um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser um processo mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do endomarketing estão entrelaçados.

Naturalmente, grande parte, ou a maior parte, das informações compartilhadas com os empregados têm efeitos em suas atitudes. Por exemplo: as pessoas de contato que são informadas com antecedência sobre as campanhas publicitárias externas desenvolvem atitudes favoráveis com relação ao cumprimento das promessas da campanhas. Além disso, as tarefas dos gerentes e supervisores incluem , como partes integrantes e normalmente inseparáveis, tanto aspecto do gerenciamento da comunicação quanto aspectos do gerenciamento de atitudes.

5.3 - ENDOMARKETING: OS OBJETIVOS

O primeiro objetivo do endomarketing é gerenciar o desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”.

Assegurar que os empregados se motivem para uma orientação à valorização do cliente e a assunção responsável e consciente dos serviços, com êxito, racionalidade e sintonia com o foco estratégico da organização.

O segundo objetivo decorre do primeiro: atrair bons empregados. *“Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.”*(Grönroos 1995:283).

Sob tal aspecto, o endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo diretamente no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização.

Conectados, ambos os objetivos, desenvolver a cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e o aprimoramento dos recursos humanos, delineiam as premissas básicas que devem nortear a atuação do endomarketing.

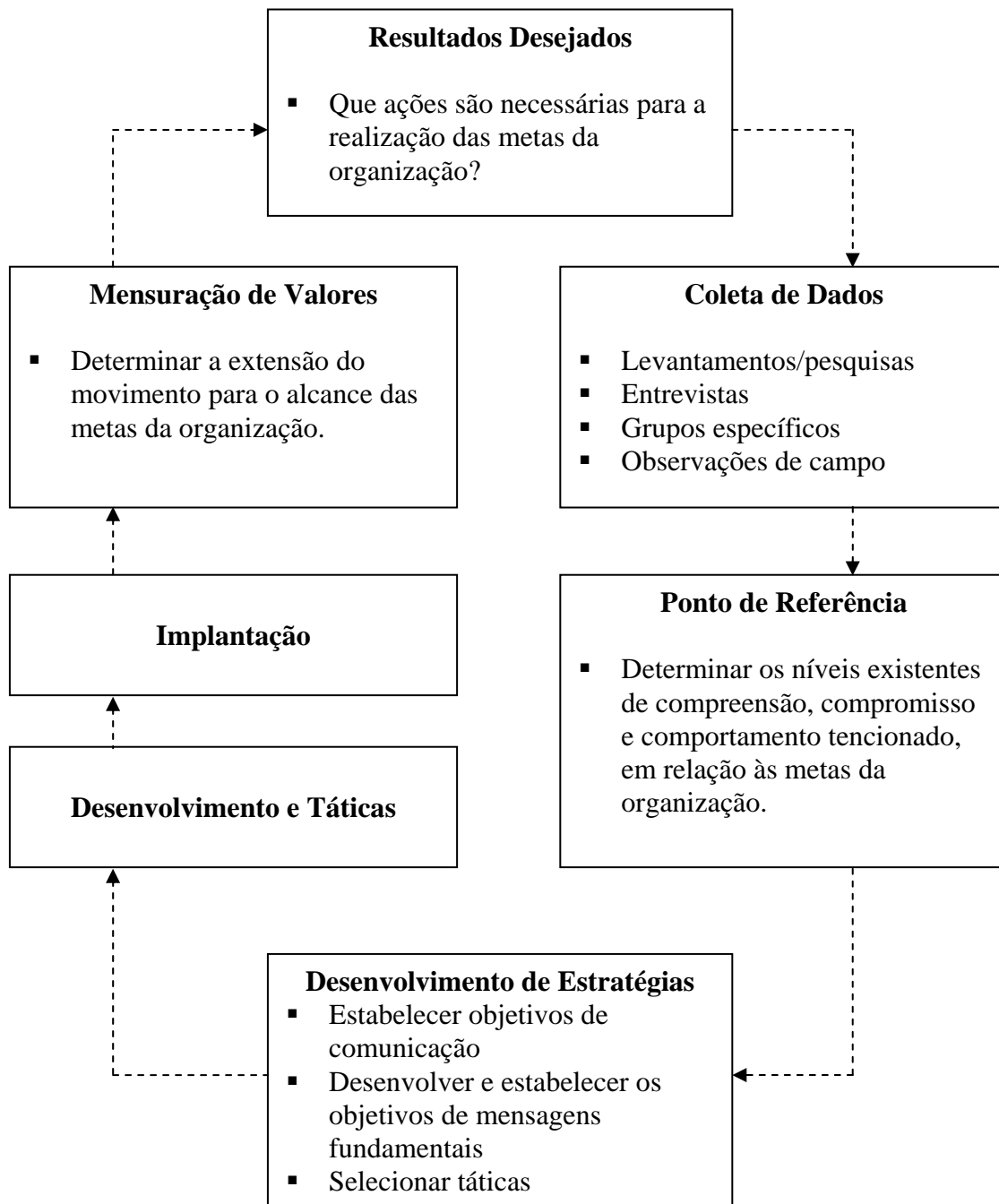
5.4 - ENDOMARKETING: NÍVEIS

Grönroos (1995:284) identifica três tipos diferentes de situações que requerem o endomarketing, que configuram os níveis do endomarketing:

- **Ao criar uma cultura para serviços na empresa e uma orientação para os serviços entre os funcionários** – o endomarketing é normalmente visto como meio de alcançar a cultura e pode ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento de uma consciência interna voltada para serviços. Grönroos

avalia que, para atingir o objetivo de sedimentação da cultura de serviços, o endomarketing deve permitir que os empregados compreendam e aceitem a missão, estratégias e as táticas do negócio, assim como os produtos e serviços e as campanhas de marketing da empresa; desenvolver um gerenciamento orientado para serviços e um estilo de liderança entre gerentes e supervisores; e

Quadro 5.1. *Modelo de criação de valor de Corrado*



Fonte: Corrado, Frank M. A força da Comunicação – São Paulo: Makron Books. 1994, pág. 66.

ensinar a todos os empregados comunicações orientadas para os serviços e habilidade de interações (1995: 284).

- **Ao manter uma orientação para os serviços entre o pessoal** – uma vez criada, a cultura precisa ser mantida de forma ativa. Grönroos, para esse nível, relaciona os seguintes requisitos: assegurar que os métodos de gerenciamento sejam encorajadores, que os empregados obtenham informações e feedback contínuo, e fazer o marketing dos novos produtos e serviços também junto aos empregados (1995: 285).

- **Ao apresentar novos produtos e serviços, assim como campanhas e atividades de marketing aos funcionários** – este terceiro nível do endomarketing está relacionado e reforça os outros dois. Para Grönroos, é preciso tornar os empregados conscientes e fazer com que aceitem os novos produtos e serviços; fazer o mesmo sobre as novas campanhas e atividades do marketing; e introduzir as novas rotinas e tarefas decorrentes (1995: 286).

5.5 - ENDOMARKETING: O PRODUTO

Para fazer com que o mercado externo responda, a empresa necessita de produtos ou serviços aceitáveis. O mesmo se aplica ao endomarketing.

Um desempenho orientado para o cliente e portanto um bom marketing interativo não pode ocorrer, a não ser que a organização tenha algo a oferecer a seus empregados em retorno. Pode ser que a simples oferta consistindo em um emprego com salário baste em alguns casos, mesmo hoje em dia.

Grönroos define o produto do endomarketing como *“um emprego e um ambiente de trabalho que motivem os empregados fazendo-os responder favoravelmente às demandas*

da gerência com relação a uma orientação para o cliente e um bom desempenho no marketing interativo com 'marqueteiros' de plantão e que, além disso, atraíam e retenham empregados" (1995: 289).

Assim, o endomarketing deve se tornar parte da filosofia gerencial estratégica e buscar, em suas ações e efeitos, proporcionar a melhoria contínua do clima da organização visando a elevação dos níveis de produtividade e lucratividade globais.

6 - HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO MARKETING NO BANCO DO BRASIL

Neste capítulo abordaremos os aspectos que nortearam o desenvolvimento do marketing no Banco do Brasil, instituição matriz que escolhemos como universo do nosso estudo e que nos capítulos relativos à metodologia trataremos em detalhes.

6.1 - O DESPERTAR

Operando praticamente desde a sua criação, em 1808, como agente financeiro exclusivo do tesouro nacional, o Banco do Brasil deparou-se, em 1986, com o primeiro sinal da aceleração do processo de globalização econômica. Com a economia nacional enfrentando sérias dificuldades no tocante à gestão de suas dívidas interna e externa, e de panorama hiper-inflacionário, uma medida adotada pelo governo federal dentro do conjunto de ações adotadas pelo denominado "Plano Cruzado" atingiu em cheio o Banco do Brasil: a extinção de sua conta-movimento, junto ao Banco Central.

Mantida em caráter de exclusividade, a conta-movimento do Banco do Brasil junto ao Banco Central funcionava como acesso direto ao caixa do Tesouro Nacional, que a Instituição utilizava sempre que seu balanço apontava para prejuízo. Sem acesso a essa facilidade, o Banco do Brasil foi obrigado a captar recursos no mercado a fim de elevar o nível de liquidez de suas operações e lastrear seus compromissos com acionistas, investidores e aplicadores.

O ingresso no mercado bancário, agora sem regras ou mecanismos de proteção, colocou o maior conglomerado financeiro da América Latina frente a frente com a realidade do total despreparo para a competição. Desse momento em diante o Banco do Brasil passou a dedicar maior atenção à área de marketing, com igual incremento das atividades de prospecção de mercado e pesquisa da concorrência.

O primeiro grande projeto de marketing desenvolvido pelo Banco do Brasil em sua nova fase foi chamado de “*A Grande Virada*”. Criado em março de 1987, com a duração de 3 meses, a iniciativa buscou atuar em ambas as frentes, junto ao público interno e ao público externo. Internamente, procurou lançar as bases da mudança da filosofia de trabalho para um comportamento mais voltado para o cliente. Externamente, deu início à campanha de mudança da imagem da instituição, criando um portfólio de produtos similares aos já oferecidos por grandes bancos concorrentes. Os resultados obtidos com “*A Grande Virada*” determinaram, à época, um incremento da ordem de 125% da captação verificada no mesmo período do ano anterior.

6.2 - O ÓRGÃO DE MARKETING NO BANCO DO BRASIL

O primeiro sinal de mudança da alta direção do Banco do Brasil em relação ao tratamento estratégico do marketing foi verificado em 1988, com a criação da Secretaria Executiva de Comunicação – SECOM, ligada à Consultoria Técnica da Presidência – COTEC.

Criada para coordenar as ações de comunicação e marketing do conglomerado Banco do Brasil, a SECOM atuou inicialmente na identificação dos nichos de mercado nos quais o Banco ainda não detinha participação, motivando o lançamento do primeiro cartão de crédito Ourocard e da caderneta de Poupança-Ouro, por exemplo.

Em maio de 1995, com objetivo de ampliar sua base de atuação, prestando assessoria mais próxima aos órgãos do Banco do Brasil sediados em todos os estados da Federação, a SECOM criou os NUCOM, inicialmente denominados Núcleos de Assessoria

e Comunicação e posteriormente Núcleos de Comunicação e Marketing. Hoje a SECOM, agora sob a sigla COMAR – Unidade de Assessoramento em Comunicação e Marketing, supervisiona a atuação de 25 Núcleos em todo o País, normatizando desde a utilização correta dos padrões de identidade visual do conglomerado, até a formatação de eventos, promoções, produtos e campanhas publicitárias.

6.3 - O PROJETO DE MARKETING DO BANCO DO BRASIL

Em 1989, a pesquisa "*O Banco no meio urbano*" realizada pela *Research International*, constatou que os clientes Banco do Brasil situavam-se na faixa etária entre 50 e 65 anos, enquanto aqueles com idade entre 30 e 49 anos estavam vinculados à concorrência.

Sob o aspecto imagem, outra constatação da pesquisa: os entrevistados conferiram ao Banco do Brasil atributos de tradição e segurança que refletem características de "*velho e pesado*".

A não renovação dos clientes constituía uma ameaça significativa podendo representar no futuro o estreitamento da participação do Banco do Brasil no mercado. O resultado da pesquisa recomendou esforços na exploração de novos nichos comerciais, visando um *target* jovem.

Foi iniciado a partir de 1990 o "*Plano de Conquista do Público Jovem*" que tinha como objetivo rejuvenescer a imagem e os clientes do Banco do Brasil. No entanto, antes de conquistar clientes jovens, lançando produtos e serviços, era preciso cuidar da aparência, rejuvenescer a imagem, seduzir os jovens, para então pretender conquistá-los. Com base nesse diagnóstico, o Banco do Brasil participou, em forma de co-patrocinio do "*Rock in Rio II*", evento que ocorreu em janeiro de 1991, como forma de aproximação junto ao público jovem.

Essa participação teve a intenção de promover um laboratório junto a esse público. A LPM-Propaganda e Marketing foi contratada para avaliar os reflexos dessa participação e identificar as preferências dos jovens em relação a diversas atividades, tais como música, lazer e esporte. O esporte foi identificado dentre as atividades como a que mais interessava aos jovens. E entre os esportes, o vôlei como a modalidade mais assistida na TV. A partir desta constatação foi traçada uma estratégia, que ainda está em curso, com metas e objetivos acompanhados por gráficos de desempenho e pesquisas de mercado tendo como instrumento a promoção de eventos esportivos.

6.3.1 - O BANCO DO BRASIL E O VOLEIBOL

Em 1991, o Banco do Brasil negociou com a Confederação Brasileira de Volley-Ball o patrocínio das seleções brasileiras de voleibol. No mês de maio a seleção masculina adulta disputou os Jogos da *World League*, quando se iniciou a implementação do "*Plano de Conquista de Público Jovem*". O patrocínio de equipes consistiu na veiculação da marca do patrocinador em camisas de jogos em competições amistosas e oficiais (quando permitido pelas Federações Internacionais) e nas placas de quadra. Para desfazer a imagem de que o patrocinador só entra com os recursos financeiros, foi elaborado um projeto para ocupação, com visibilidade, das arquibancadas durante os jogos. Para tanto foi confeccionado o material necessário: camisetas, bonés, bandeiras e faixas. Cada etapa do projeto foi acompanhada por pesquisa para avaliar os resultados de cada item.

Somente em TV, na praça de São Paulo, o resultado da World League de 1992 foi de 5.707 segundos nas emissoras Globo, Manchete, Bandeirantes, SBT; Record e Gazeta, sendo 48" de bonés (com 08 inserções), 167" de camisas (com 27 inserções) e 5.492" de placas (com 360 inserções).

Participações nos Jogos Pan-americanos de 1991 (2 a 8 de agosto em Cuba), Campeonato Sul-americano de 1991 (20 a 30 de setembro em São Paulo) e a Copa do Mundo de 1991 (8 a 17 de novembro no Japão) determinaram o incremento das ações

promocionais complementares, dependendo da importância do evento e das oportunidades de mídia .

Em novembro de 1991 o Banco do Brasil vislumbrou a oportunidade de patrocínio do vôlei de praia, modalidade esportiva que se encontrava em fase de crescimento, com possibilidades de vir a tornar-se esporte olímpico. O primeiro Circuito Banco do Brasil de vôlei de Praia , foi concebido em cinco etapas, com jogos em Fortaleza, João Pessoa, Natal, Recife e Salvador, em arenas instaladas com arquibancada para 2.000 espectadores. O Banco do Brasil participou também dos Campeonatos Brasileiro de Vôlei de Praia e Mundial de Vôlei de Praia, competições que ocorreram em fevereiro de 1992 na praia de Copacabana no Rio de Janeiro.

Os Presidentes do Comitê Olímpico Internacional, da FIFA, da FIVB e do Comitê Organizador dos jogos Olímpicos de Atlanta em 1996, estiveram no Rio de Janeiro, na Praia de Copacabana em fevereiro de 1993 assistindo ao Campeonato Mundial de Vôlei de Praia. Em setembro de 1993, durante a 101ª sessão do Comitê Olímpico Internacional, foi anunciado oficialmente pelo Presidente Sr. Juan Antônio Samaranch a inclusão da modalidade Voleibol de Praia nos Jogos Olímpicos de Atlanta, USA, em 1996.

Os objetivos do plano de marketing para conquista do público jovem foram plenamente atingidos, o retomo de imagem e os trabalhos de fixação de marca revelaram resultados positivos: o Banco do Brasil conseguiu rejuvenescer sua marca e aproximar-se dos jovens. Significativos retornos de mídia impressa e eletrônica foram obtidos. Somente nos meses de julho e agosto de 1992 (Olimpíadas de Barcelona), os resultados foram de 144.455 cm de mídia impressa (correspondente a 445,84 páginas de jornais) e 31.741" na mídia eletrônica (correspondente a 1.058 comerciais de 30").

O Banco do Brasil conquistou o "*MARKETING BEST*", em 1992, e apareceu como o banco mais lembrado na pesquisa "*TOP OF MIND*" , do Instituto Datafolha nos anos de 1992 e 1993, registrando neste último 47%, seguido pelo Bradesco com índice de 14%, do

Itaú com 6% e do Banespa com 4%. Foi também muito bem avaliado, segundo pesquisas encomendadas ao Instituto Vox Populi, sendo considerado:

- 46,1% como o banco mais confiável;
- 43,9% como o banco no qual gostariam de ter a sua conta;
- 34,0% como banco de melhor atendimento;
- 37,0% como o banco mais citado em relação à variedade de serviços.

Em 1994, o Circuito Banco do Brasil de Vôlei de Praia e Voleibol de Quadra (jogos das seleções brasileiras), alcançaram os seguintes resultados em medições realizadas pelo Instituto Datafolha:

- **Circuito Banco do Brasil de vôlei de Praia**
 - mídia eletrônica: mais de 10.000 segundos de aparições na TV;
 - mídia escrita: mais de 19.000 cm² nos grandes jornais do País.
- **Voleibol de quadra (jogos das seleções brasileiras)**
 - mídia eletrônica: mais de 50.000 segundos de aparições na TV;
 - mídia escrita: mais de 350.000 cm² nos grandes jornais do País.

6.4 - O MARKETING CULTURAL DO BANCO DO BRASIL

Tentando melhorar a eficácia de sua estratégia de marketing, o Banco do Brasil voltou suas ações para a configuração de ação que fortalecesse sua imagem de Instituição com ligação direta aos interesses da sociedade. Sob o ponto de vista promocional, o apoio à atividade cultural recebeu a melhor avaliação, levando em consideração, principalmente, a grande penetração que poderia ser obtida junto à mídia especializada.

O Projeto Brasil Musical, escolhido como foco da alternativa ao marketing esportivo, teve início em dezembro de 1993, quando o Banco adquiriu CD'S de música instrumental brasileira para oferecer como brinde aos seus clientes, com a realização de show, na cidade de São Paulo. Em março de 1994, o Banco do Brasil patrocinou o mesmo

show, daquela feita como parte das comemorações dos 300 anos da cidade de Curitiba. O evento realizado naquela ocasião foi transformado em projeto, então denominado Brasil Musical. Ao longo daquele ano o espetáculo percorreu outras 09 capitais brasileiras.

O retorno obtido - prêmio da Associação Paulista dos Críticos de Arte como melhor projeto de música popular do ano de 1994, inúmeros artigos de opinião enaltecendo a iniciativa do patrocínio, bom espaço gratuito na mídia através da cobertura dos shows, além dos elogios de funcionários e clientes – foi considerado positivo pelos executivos de marketing da Instituição, que definiu o programa como exclusivo da área cultural para o ano de 1995, quando foram realizados 109 shows, percorrendo 29 cidades.

Para o ano de 1996 o projeto tomou novo corpo, concentrando-se, prioritariamente, em cidades eminentemente universitárias. Atingiu, assim, público de estrito Interesse do Conglomerado - o jovem universitário. o Banco do Brasil forjou oportunidade, então, de levar e esse público toda a gama de produtos voltada para o jovem de alto poder aquisitivo. Os shows, sempre que possível, foram realizados nos "Campi" das respectivas universidades de cada praça.

O Projeto Brasil Musical reuniu os maiores nomes da música instrumental brasileira, reconhecidos nacional e internacionalmente, e teve por objetivo agregar ao Banco a imagem de brasilidade, de empresa que fomenta nossas expressões culturais, de empresa que aposta no talento nacional. O projeto constituiu-se na valorização dos músicos brasileiros, atingindo público-alvo selecionado, apreciador da música de qualidade.

O projeto foi direcionado para alavancar novos negócios para o Conglomerado, atraindo novos clientes, com o estabelecimento de parcerias negociais.

6.5. O MARKETING DE AJUSTE DO BANCO DO BRASIL

Diante das mudanças provocadas pelo avanço da globalização e, desde 1995, pelo processo de estabilização da moeda brasileira, o Banco do Brasil, assim como as outras instituições financeiras nacionais, viu-se obrigado a mais uma vez corrigir sua rota de busca de uma situação de equilíbrio econômico-financeiro.

Necessitando posicionar-se em nível estratégico no marketing, o Banco do Brasil optou por atuar no segmento de varejo de pessoas físicas, tendo em vista as características de amplitude e distribuição de sua rede de agências, e de sua carteira de clientes, de aspectos amplamente favoráveis.

Em 1997, apoiado em forte campanha publicitária, com orçamento estimado em 1 milhão de reais, o Banco do Brasil definiu como premissa básica de seu novo posicionamento de marketing o reforço de seu compromisso com o País. O projeto de comunicação foi desenvolvido apoiado nos seguintes parâmetros, segundo a Unidade de Comunicação e Marketing do Banco do Brasil:

- **Criação de uma campanha publicitária de impacto;**
- **Necessidade de imprimir às campanhas mercadológicas a mesma identidade criada para a campanha de posicionamento;**
- **Observação do preceito de que é a marca que torna diferentes produtos iguais;**
- **Desejo de ver o Banco do Brasil eficiente e realmente voltado para o cliente;**
- **Necessidade da empresa de assumir atitudes mercadológicas competitivas;**
- **Constatação de que a missão do Banco do Brasil é maior do que a missão dos bancos privados;**
- **Estratégia de comunicação que contemplasse também as subsidiárias e coligadas do conglomerado;**
- **Destaque para os diferenciais do Banco do Brasil em relação à concorrência;**
- **Fortalecimento do posicionamento da empresa como “o banco do Brasil”.**

7 - O ENDOMARKETING NO BANCO DO BRASIL

Em 1996, o Banco do Brasil lançou seu plano Diretor de Recursos Humanos, alicerçado na nova ordem planejada pela cúpula da organização, desenvolvida a partir da necessidade observada de adequação de sua estrutura ao novo panorama de mercado, bem como à sua disposição de efetivamente tornar-se uma empresa competitiva.

O Plano Diretor de Recursos Humanos, dentro de um enfoque de administração de empresas com ênfase nos resultados, baseado nas condições de “temperatura e pressão” verificadas nos ambientes externo e interno da organização, é um instrumento corporativo de gestão estratégica para a alavancagem dos negócios do Conglomerado Banco do Brasil, em que são buscadas as condições para estabelecimento de diferencial competitivo no mercado – a partir do potencial, do compromisso e do desempenho de seus profissionais.

O Plano Diretor de Recursos Humanos sistematizou as principais questões ligadas ao relacionamento interno e ao gerenciamento dos empregados, dentre as quais elegeu a Profissionalização prioritária, criando o Programa de mesmo nome. Atualmente este Programa configura o principal projeto de endomarketing desenvolvido no Banco do Brasil, a nível nacional.

7.1 - PROGRAMA DE PROFISSIONALIZAÇÃO – FUNCIONAMENTO

O programa de Profissionalização do Banco do Brasil busca, em sintonia com a crença a respeito do homem e do trabalho, o questionamento e a reflexão sobre a realidade em que está inserida a empresa.

Cada empregado inscrito no programa participa de um sistema de orientação de carreira, que pretende auxiliá-lo a identificar seus interesses, aptidões e fontes de satisfação profissional, bem como as oportunidades concretas de conciliar suas opções de carreira. O programa oferece instrumentos e procedimentos que ajudam o profissional a decidir sobre

sua carreira, a desenvolver e implementar planos de crescimento e auto-realização. O empregado é quem assume a condição de protagonista de seu próprio desenvolvimento.

O programa de Profissionalização inclui ainda a criação e gestão de um banco de dados, com informações sobre as experiências, aptidões, habilidades especiais e talentos do pessoal, desenvolvidos dentro e fora do Banco do Brasil. Paralelamente, mantém um registro sistematizado e atualizado das oportunidades de trabalho na empresa, visando o aproveitamento do potencial humano, com melhores resultados organizacionais e maior satisfação para os profissionais.

Em 1997, o programa se desenvolveu através de fascículos periódicos que foram oferecidos aos inscritos (anexo 4). Encomendados a profissionais de renome de diversas instituições de ensino, os fascículos trataram de assuntos atuais de grande relevância para a empresa e seus empregados, baseados nas seguintes linhas de discussão:

- **Megatendências no mercado de trabalho** – tecnologia, desemprego, terceirização, parcerias, mudanças nas relações de trabalho, mudança de paradigma, empregabilidade e profissionalização.
- **Globalização** – poder global, globalização financeira, implicações na atuação do Banco do Brasil.
- **Níveis de emprego** – no mundo, no Brasil e no mercado financeiro. Emprego formal versus emprego informal.
- **Reinserção do indivíduo numa economia estável** – o mercado financeiro em economia estável.
- **Check-up profissional** – análise de realizações, identificação de competências, talentos, potencialidades, levantamento de áreas de interesse, transferência de habilidades.

- **O sentido do trabalho** – aspirações da sociedade, cidadania, sinergia.

7.2 - TV BANCO DO BRASIL

Em 1996, a Gerência de Endomarketing do Banco do Brasil, órgão diretamente subordinado à Unidade de Recursos Humanos, porém com ligações operativas e técnicas à Unidade de Comunicação e Marketing, deu início à implementação de seu projeto mais ousado: a TV Corporativa, ou como preferiu denominar, a TV BANCO DO BRASIL.

Criada para *“aumentar a efetividade das ações de endomarketing, comunicação interna e capacitação profissional”*, a TV BANCO DO BRASIL tem por premissa tornar instantâneo o fluxo de informações na rede de dependências, interligando os aparelhos receptores via satélite, em todas as regiões no país e também no exterior (UFRH. 1998: 01).

Em sua primeira etapa, a TV BANCO DO BRASIL deu início à exibição de sua grade de programação em abril de 1998, com receptores instalados nas principais agências no país, órgãos da direção geral e superintendências, abrangendo um público interno estimado pela própria Gerência de Endomarketing do banco em 45 mil funcionários (UFRH. 1998:02).

Realizada a primeira pesquisa de audiência, entre 16 e 24 de abril de 1998, com 150 funcionários, proporcionais em cargo e região do país, foram auferidos os seguintes resultados (UFRH. 1998: 5):

- 87% dos entrevistados tomaram conhecimento do início das transmissões;
- 34% dos entrevistados assistiram a pelo menos um programa da TV;
- 48% dos entrevistados que não assistiram à TV alegaram falta de tempo por excesso de trabalho;
- 91% dos entrevistados que assistiram à TV afirmaram Ter suas expectativas atendidas.

Com exibições diárias, intercaladas em 8 horários distribuídos pelos turnos matutino e vespertino, a TV BANCO DO BRASIL tem a seguinte grade de programação central (UFRH. 1998: 7):

- **Ponto a Ponto** – programa destinado a criar um canal direto de comunicação das unidades com públicos específicos;
- **Sala Ouro** – programa destinado a equalizar o discurso institucional; estabelecer linha direta entre a alta administração e a linha de frente; esclarecer, com oportunidade, dúvidas referentes a temas/acontecimentos que impactem o cotidiano da empresa (questões emergentes/pontuais);
- **Panorama** – programa destinado a divulgar informações importantes para a organização;
- **Plantão BB** – programa destinado a divulgar, de imediato, informações pontuais de alto impacto na organização; mobilizar e manter a prontidão do corpo funcional;
- **Minuto BB** – programa destinado a elucidar dúvidas freqüentes emergenciais e pontuais; destacar informações úteis e oportunas para o cotidiano profissional; reavivar a memória sobre a participação do banco em momentos decisivos da história do Brasil; ressaltar aspectos importantes da cultura organizacional;
- **Bem Brasileiro** – programa destinado a resgatar o sentido de pertencimento, destacar aspectos importantes da cultura organizacional e estreitar a relação empresa/empregado;
- **Ouro da Casa** – programa destinado a valorizar trabalhos sociais, comunitários e artísticos de funcionários e ex-funcionários que se destacaram na sociedade;

- **Praxis** – programa destinado a ampliar capacitação do corpo funcional em áreas de interesse do conglomerado;
- **Connection** – programa destinado a ampliar a capacidade de atendimento às crescentes demandas por treinamento em idiomas estrangeiros;
- **O Legal** – programa destinado a divulgar soluções inteligentes para problemas comuns a todas as dependências; reconhecer e valorizar o trabalho em equipe e as atitudes empreendedoras; incentivar a criatividade no trabalho;
- **Jornada** – programa destinado a apresentar informações sobre o futuro da atividade bancária, da tecnologia, da economia, do mercado financeiro, do processo de globalização; competências organizacionais; espaço para o funcionário pensar no futuro das organizações;
- **Marketing Mix** – programa destinado a prepara a rede para o lançamento de produtos e serviços; fornecer informações e orientar o planejamento das estratégias e táticas de venda para produtos e serviços; propiciar ao público interno uma percepção nítida da importância mercadológica dos elementos de identificação visual; antecipar, para os funcionários, as campanhas publicitárias que serão veiculadas para o público externo;
- **Rumos** – programa destinado a tornar comuns o direcionamento estratégico e a visão de futuro; clarificar as perspectivas e facilitar a sintonia de todos na organização; unir o corpo funcional pelo pensamento estratégico para alcançar objetivos e metas corporativos;
- **Mercados e Tendências** – programa destinado a apresentar e analisar fatos e tendências do mercado; comentar oportunidades dos cenários econômico-financeiros;
- **Viver Melhor** – programa destinado a centrar a atenção do corpo funcional para a qualidade no trabalho e na vida (saúde, lazer, qualidade de vida);

- ***Espaço Aberto*** – programa destinado a abrir espaço para entidades vinculadas (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil, Associações Atléticas dos Funcionários do Banco do Brasil, Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil etc.) comunicarem assuntos de interesse estratégico para o banco.

Investindo estimados 4 milhões de reais na consecução da primeira fase do projeto, o Banco do Brasil espera obter como retorno o “*aumento da competitividade do conglomerado por intermédio da ampliação da visão sistêmica e mercadológica, enriquecimento das alternativas de comunicação interna, incremento da sinergia na linha de frente, agilidade no processo decisório, vantagens no processo de aquisição e gestão do conhecimento, e incremento no potencial de capacitação*” (UFRH. 1998: 12).

Vale ressaltar o importante trabalho de integração feito pela comunicação interna, que pretende empreender a TV BANCO DO BRASIL, dentro da política de endomarketing da Instituição que reforça os aspectos da cultura organizacional e trabalha, de forma inovadora e tempestiva, item que influenciam no inconsciente da organização como o sentido de pertencimento e a valorização da integração com o meio ambiente.

7.3 - A POLÍTICA DE ENDOMARKETING DO ESTADO DA PARAÍBA

Na Paraíba desde 1916, quando instalou sua primeira agência na Capital paraibana, João Pessoa, o Banco do Brasil foi, ao longo do tempo, modificando a topologia de sua rede, em função, primeiramente, de demandas políticas pela abertura de mais e mais postos de atendimento, posteriormente da configuração imposta pelo mercado e a transformação do perfil do consumidor de serviços bancários na região.

Tendo iniciado suas atividades com apenas uma agência na Capital do estado, João Pessoa, o Banco do Brasil atravessou o período da revolução de 30 com mais três filiais, nos municípios de Sapé, Campina Grande e Patos. Após a segunda guerra mundial e com a chegada da política industrial, a região teve seu “desbravamento” econômico capitaneado pelas agências do Banco do Brasil. Nesse período a Paraíba soma 42 agências, espalhadas por todas as zonas agrícolas, com cerca de 800 funcionários. Os anos 60 e 70 foram marcados pela ampliação do alcance das BR 101 e 232, que cortando o estado propiciaram o aprofundamento da ação do Banco no interior e o surgimento de mais 32 agências.

Tendo atravessado o período de transição da política econômica nacional recente, a Instituição enfrentou entre os anos de 1994 e 1996 um forte processo de ajustes internos, lançando o pioneiro Programa de Desligamento Voluntário – PDV, que somente no estado da Paraíba promoveu a demissão de 181 servidores, de um quadro de funcionários à época fixado em 2.112 pessoas. Outros 53 bancários, de agências localizadas no interior paraibano, optaram pela remoção¹ para outras unidades do Banco nas regiões sul e sudeste do País (SUPER-PB. 1997: 12).

¹ *O Programa de Desligamento Voluntário do Banco do Brasil – PDV, oferecia compensações financeiras aos participantes, além de apoio para a abertura de um novo negócio. Com uma meta global de redução do quadro em 11.000 servidores, o PDV previa, em caso do não atendimento dessa meta, a demissão por justa causa dos disponibilizados como excedentes em suas unidades, mas relutantes em transferir-se para agências com claros em seus quadros de funcionários. Daí a movimentação quase que compulsória, em função da pressão exercida pelo Programa (SUPER-PB. 1997: 17).*

Igualmente marcante, o processo de negociação com as representações sindicais tornou-se inócuo, sem resultados nem sob o aspecto econômico, ou de ganhos salariais significativos para os funcionários, muito menos sob o aspecto político, da tentativa de controle das ações de ajuste estrutural da empresa. Essas duas variáveis, associadas, foram suficientes para promover a queda brusca da motivação grupal, com reflexos diretos no desempenho do estado, nos resultados estatísticos apurados.

Em relação ao ano de 1993, em 1994 o Banco do Brasil na Paraíba apurou um resultado financeiro 27% menor, com 37 agências, das 84 existentes no Estado até então, em situação deficitária. (SUPER-PB. 1997: 04).

Em relação ao ano de 1994, em 1995 – época em que a Instituição implementou seu programa de ajustes internos - o Banco do Brasil no Estado obteve resultado financeiro global 61% menor, registrando prejuízo naquele ano, com 76 agências, de um total de 86 unidades, em situação deficitária (SUPER-PB. 1997: 09). Em relação ao ano anterior, em 1996 o Banco do Brasil na Paraíba apurou resultado financeiro 52% maior, mesmo ainda registrando prejuízo, com 21 agências, de um total de 86, em situação deficitária. (SUPER-PB. 1997: 09). Em 1997, ano em que a Superintendência Estadual do Banco do Brasil na Paraíba colocou em funcionamento seu programa de endomarketing para o Estado, o resultado financeiro cresceu 32% em relação ao ano anterior, registrando lucro ao término do período, com 84 das 86 agências em situação superavitária. (SUPER-PB. 1997: 09).

A Instituição no Estado encerrou o exercício do ano de 1997 em primeiro lugar no País, em relação ao desempenho esperado e o observado no decorrer do ano, superando estados como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A estratégia de endomarketing levada à efeito, guardou respeito aos níveis de atuação do endomarketing considerados por Grönroos (1995:284), repartindo o público interno no estado em três segmentos distintos:

- **de administração/gerência;**
- **de média gerência; e**
- **de execução.**

Dando início à mobilização em torno dos objetivos estratégicos do Banco do Brasil na Paraíba, a Superintendência do Estado buscou a sensibilização do segmento de administração, através das **I e II Convenções de Gerentes do Banco do Brasil na Paraíba**¹, promovendo a reciclagem e a contextualização do nível diretivo, o qual reuniu 84 participantes.

Em seguida, focalizando os 152 componentes do segmento de média gerência do Banco no Estado, com o **I Encontro da Gerência Média do Banco do Brasil na Paraíba**², a Superintendência da Instituição na Paraíba buscou sedimentar a consciência de sua importância para o processo de tomada de decisão na Empresa, como atividade de intermediação entre os níveis de execução e a administração.

A estratégia de endomarketing colocada em prática pela Superintendência do Banco na Paraíba fechou o ciclo de mobilização interna, promovendo encontros regionalizados, as **Jornadas de Atualização Profissional**³, eventos abertos à participação dos componentes de todos os segmentos, inclusive o de execução, levando a cinco cidades do interior a discussão de temas recentes de administração e a cultura de valorização do cliente, interno e externo.

Todo o movimento promovido pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba configurou elemento complementar às ações estratégicas de endomarketing emanadas da Direção Geral da Instituição, quais sejam: o Programa de Profissionalização e a TV Banco do Brasil, esta última que entrou em atividade somente em 1998.

¹ *Eventos realizados em regime de imersão, fora do ambiente do Banco, com núcleos temáticos definidos, abordados através de palestras e debates com participantes externos, e atividades acessórias de integração e estímulo ao sentimento de equipe no segmento gerencial (SUPER-PB. 1997: 07).*

² *Seminário especialmente dirigido aos ocupantes de cargos em nível de gerência média acoplado à realização de workshop para a cooptação de sugestões do segmento para melhoria dos processos e ativação dos níveis de execução (SUPER-PB. 1997: 07).*

³ *Seminários itinerantes, realizados nas cidades de Campina Grande, Patos e Sousa, abertos à participação de funcionários de quaisquer segmentos hierárquicos e também a clientes e representantes de entidades de classe das respectivas praças (SUPER-PB. 1997: 07).*

O incremento percebido no desempenho das unidades, no comparativo entre os anos de 1996 e 1997, é atribuído ao programa pelo próprio superintendente, uma vez que essa foi a principal bandeira corporativa do Banco no estado, o envolvimento das pessoas nos processos internos. O desenvolvimento do programa estadual de endomarketing ocorreu paralelamente a ações de cunho institucional nacional os quais, cada um a seu tempo e

modo, ora contribuíram para a melhoria do desempenho funcional, ora foram determinantes de uma apatia geral no seio do funcionalismo do banco.

Sob essa ótica, atuaram positivamente sobre o funcionalismo nesse período:

- *A reconfiguração do plano de cargos e salários;*
- *redesenho do ambiente interno das principais agências;*
- *incremento nos investimentos em automação, com ampliação dos pontos de atendimento eletrônicos.*

Tais aspectos redundaram na ampliação do leque de expectativas do funcionalismo, com o alinhamento de perfis funcionais, redução da carga de trabalho e melhoria na remuneração geral – especialmente dos cargos de confiança.

Os seguintes itens tiveram reflexos negativos sobre o funcionalismo, ao mesmo tempo:

- *Programa de Desligamento Voluntário, até então, de proporções inéditas na América Latina;*
- *A transformação de agências com desempenho abaixo do esperado em unidades sem autonomia contábil e de menor alçada decisória.*

A principal falha no planejamento das ações de endomarketing na Paraíba diz respeito a não inclusão, ou o não desenvolvimento, de um instrumento de medição dos resultados advindos da implementação do programa estadual.

Por si só, o denominado PDV-Programa de Desligamento Voluntário, provocou revolta geral no funcionalismo, além de uma enxurrada de ações na justiça. As ações de endomarketing em nível nacional procuraram, num primeiro momento, restabelecer o clima organizacional, tornando a comunicação interna mais ágil, instantânea. Posteriormente, a

estratégia de mobilização do funcionalismo teve como foco a elevação do grau de profissionalismo e auto-desenvolvimento orientado para o mercado.

8 - IMAGEM CORPORATIVA

A empresa moderna é uma estrutura que se torna cada vez mais complexa pela diversificação de seus negócios. Ela também caminha para a globalização, como as multinacionais, que operam em escala mundial defrontando-se com as mais variadas culturas. Impulsionadas por essas duas variáveis a descentralizar a administração de suas operações, as organizações procuram uma identidade comum. A marca é um elemento-chave para o estabelecimento dessa identidade, mas não é a única. O conceito de John Diefenbach expressa a abrangência dos elementos de um programa de imagem corporativa:

“*é essencialmente um sistema cuidadosamente projetado de todos os elementos visuais que servem como ponto de contato com os diversos públicos*” (1987).

A imagem corporativa mantém uma relação mais próxima com quatro áreas principais de atividades (Pinho. 1996: 32):

- os ***produtos e serviços*** que são fabricados ou vendidos;
- o ***ambiente*** onde os produtos são produzidos;
- a ***comunicação da empresa*** e dos seus produtos e serviços; e
- o ***comportamento das pessoas*** em sua interação no interior da organização e delas com os agentes externos.

Todas essas áreas comunicam idéias a respeito da organização, embora existam diferenças de nível, variando de acordo com a importância relativa de cada atividade. Em algumas empresas, o produto torna-se o mais importante elemento no mix da imagem corporativa. E assim por diante, caso a caso, relativamente às influências das demais áreas.

Uma imagem corporativa, ou empresarial, favorável e bem conhecida é um patrimônio para qualquer empresa. “*A imagem tem um impacto sobre a visão que o cliente tem da comunicação e das operações da empresa em muitos aspectos.*” (Grönroos. 1995: 214). O papel da imagem empresarial, segundo Christian Grönroos, tem quatro conseqüências (1995: 214-215):

- a) ***a imagem comunica expectativas*** – juntamente com as campanhas externas de marketing, uma imagem empresarial positiva torna mais fácil a comunicação eficaz, tornando as pessoas mais perceptivas à comunicação boca a boca favorável e produzindo um impacto próprio sobre as expectativas;
- b) ***a imagem é um filtro*** – influencia a percepção das operações da empresa, sob a qual são avaliadas a qualidade técnica e funcional. Se a imagem é boa, ela se torna um escudo. Problemas menores, e mesmo os maiores de natureza técnica

funcional, são considerados menos fatais. Uma imagem negativa faz os clientes se sentirem mais insatisfeitos e contrariados com o serviço ruim do que ficariam do contrário. Uma imagem neutra ou desconhecida pode não causar dano algum, mas também não proporciona um escudo;

- c) **a imagem é uma função das experiências, assim como das expectativas dos clientes** – quando os clientes desenvolvem expectativas e experimentam a realidade na forma de uma qualidade técnica e funcional do serviço, a qualidade percebida do serviço resultante altera a imagem;
- d) **a imagem tem um impacto interno** – quanto menos clara e distinta for a imagem, mais ela poderá afetar a atitude dos empregados com relação à organização em que trabalham. Isto, por sua vez, pode ter uma influência negativa sobre o desempenho dos empregados e, portanto, sobre os relacionamentos com os clientes e sobre a qualidade.

As marcas são compostas por atributos de imagem. A imagem - qualidade percebida - determina o valor do produto para o consumidor. E determina, também, as relações de fidelização que ele irá estabelecer com o produto e, em última instância, com a empresa.

Gaudêncio Torquato explica que “*a imagem resulta do desenvolvimento do conceito de comunicação.*”(1991: 163). A identidade corporativa representa o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização. A imagem corporativa representa a extensão dessa identidade. Quando entre identidade e imagem corporativas há enorme distância, ocorre um profundo processo de desgaste, uma dissonância. Nesse caso, desvios e distorções acabam “*embaralhando*” as idéias básicas, os valores e os propósitos que se pretende agregar à imagem desejada.

9 - A IMAGEM CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL

Os bancos oferecem ao cliente um serviço à altura da exuberância arquitetônica de suas agências ou compatível com a linguagem de suas campanhas de publicidade? É muito pouco provável que algum cliente responda a essa pergunta afirmativamente. Com raras exceções, os bancos deixam muito a desejar em termos de bom atendimento.

O lado mais positivo do serviço bancário está relacionado às facilidades da automação, que permitem retirar dinheiro a qualquer hora do dia ou da noite. Justifica-se plenamente, portanto, a imagem genérica que a clientela retém do sistema bancário: filas nos caixas, irritações provocadas pela demora no atendimento a solicitações, altos juros, lucros exorbitantes com o dinheiro dos poupadores-tomadores. O mais paradoxal é que a imagem dos bancos, nos últimos tempos, tem piorado, com a decisão do sistema de

encolher o número de caixas, centralizar serviços e diminuir a equipe de atendimento. “Diferentemente de outras organizações do sistema produtivo, que produzem bens de consumo, o sistema bancário lida com um tipo de serviço que, apesar da utilidade e importância para a geração e expansão dos negócios, não oferece boa contrapartida ao indivíduo.”(Torquato. 1991: 232).

Relativamente ao Banco do Brasil, em sua dissertação de mestrado, *Comunicação interna e cultura organizacional – um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*, João José Azevedo Curvelo levanta o inventário dos valores internos da empresa e enumera como itens já consagrados componentes de sua imagem corporativa (1993: 68-86):

- **imagem de superioridade** – presente nas fachadas dos prédios, na impressão que os funcionários têm da empresa e de si próprios, e está intimamente ligado à tradição do banco como agente do Governo Federal, fomentador do desenvolvimento e moderador do sistema financeiro;
- **imagem de instituição sólida** – as pessoas não só depositam o dinheiro, mas a confiança em ter o que ele representa seguro, guardado e disponível para eventuais necessidades;
- **imagem de honestidade** – porque cumpre irrestritamente a lei, porque atua com seriedade e com ética num mercado muito acirrado. Porque espelha honestez no que tange a seus compromissos e é transparente na sua relação com a sociedade;
- **imagem de formalidade** – traço significativo de empresa burocrática, hierárquica, onde há normas para tudo;

Os quatro pontos levantados por Curvelo (1993: 68-86) dão conta dos valores corporativos componentes mais fortes na composição da imagem corporativa do Banco do Brasil. Entretanto, a mudança de perfil do banco, com direcionamento a clientes e

mergulhado no mercado acirrado dos bancos múltiplos, precipitou a agregação de itens à imagem corporativa do Banco do Brasil que, cobertos sob o manto do status de instituição financeira oficial, não faziam parte das metas empresariais e nem das expectativas da clientela, mas agora são exigências mínimas de sobrevivência:

- **foco no cliente** – disseminação de novos valores internos, relativos à busca da satisfação do cliente como base de sustentação e sobrevivência da organização;
- **excelência em serviços** - internalização do conceito de cadeia cliente-fornecedor, como forma de garantir o nível de consciência coletiva em torno da importância do estabelecimento de padrões de qualidade total em serviços;
- **profissionalização x competitividade** – estímulo ao autodesenvolvimento, voltado para o crescimento do indivíduo e a soma de competências necessárias ao enquadramento de serviços e produtos em níveis competitivos;
- **cultura de negócios** – disseminação de cultura interna de valorização das ações com forte apoio negocial, retorno financeiro compensador, de visão sistêmica e conectadas à anatomia dos resultados da empresa.

Desde 1986, data que marca o real ingresso do Banco do Brasil no mercado de bancos comerciais, a Instituição tem desenvolvido programas internos de mobilização de sua força de RH e sistematicamente ajustado suas posições no marketing, a fim de agregar tais valores à sua identidade corporativa.

Paralelamente, semelhante esforço tem sido empreendido no sentido de que essa movimentação ganhe repercussão na imagem que a empresa quer que seja percebida por seus clientes, pela concorrência e pela sociedade.

Na seqüência, este trabalho quer verificar qual o grau de consciência dos funcionários da empresa, num estudo de caso sobre os reflexos do Banco do Brasil em João Pessoa, na Paraíba, a respeito da contribuição das ações de endomarketing desenvolvidas

pelo segmento diretivo representado naquele Estado para a fixação de uma imagem corporativa renovada e balizada nos novos valores que citamos neste capítulo.

10 - ESTUDO DE CASO

10.1 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de atingir os objetivos discriminados e levantar informações sobre as variáveis mencionadas no capítulo 1 deste trabalho, utilizou-se um questionário construído a partir da experiência do pesquisador, bem como baseado em pesquisas já conhecidas na área de endomarketing.

10.2 - O UNIVERSO DE AMOSTRA

A população do estudo de caso para esta pesquisa foi composta pelos 341 funcionários do Banco do Brasil lotados em agências localizadas na cidade de João Pessoa (PB), posição de novembro de 1998, assim distribuídos:

Nível A – Funcionários detentores de cargos de administração: gerentes de agência, gerentes de administração e gerentes de negócios;

Nível B – Funcionários detentores de cargos de gerência intermediária: gerentes de contas, gerentes de expediente e gerentes de controle;

Nível C – Funcionários detentores de cargos comissionados em nível de execução: caixas executivos, auxiliares de gerência e auxiliares de controle;

Nível D – Funcionários em função não comissionadas.

AGÊNCIAS	NÍVEIS DO QUADRO FUNCIONAL			
	A	B	C	D
0011 João Pessoa (PB)	3	9	9	25
1234 Varadouro-João Pessoa (PB)	3	7	17	19
1617 Praça 1817-João Pessoa (PB)	2	6	22	31
1618 Capital Verde-João Pessoa (PB)	2	4	12	11
1619 Cidade Universitária-João Pessoa (PB)	1	2	5	4
1635 Cruz das Armas-João Pessoa (PB)	1	2	4	6

Continuação

AGÊNCIAS	NÍVEIS DO QUADRO FUNCIONAL			
	A	B	C	D
1636 Epitácio Pessoa-João Pessoa (PB)	2	6	13	12
3204 Manaíra Shopping-João Pessoa (PB)	1	4	9	13
3277 Pq. Solon de Lucena-João Pessoa (PB)	1	3	9	5
3396 Tambaú-João Pessoa (PB)	1	1	10	6
3501 Mangabeira-João Pessoa (PB)	1	2	6	5
3502 Torre-João Pessoa (PB)	2	3	8	11
Totais	20	49	124	148

10.3 - AMOSTRA

A amostra foi constituída por 154 funcionários lotados em agências localizadas em João Pessoa (PB), assim distribuídos:

AGÊNCIAS	NÍVEIS DO QUADRO FUNCIONAL			
	A	B	C	D

1234 Varadouro-João Pessoa (PB)	3	7	17	19
1619 Cidade Universitária-João Pessoa (PB)	1	2	5	4
1636 Eptácio Pessoa-João Pessoa (PB)	2	6	13	12
3204 Manaíra Shopping (PB)	1	4	9	13
3277 Pq. Solon de Lucena-João Pessoa (PB)	1	3	9	5
3396 Tambaú-João Pessoa (PB)	1	1	10	6
Totais	9	23	63	59

O procedimento de escolha das agências componentes do estudo levou em consideração, além dos aspectos quantitativos da amostra, parâmetros qualitativos relacionados especialmente ao porte das dependências e suas localizações geográficas na capital paraibana, quais sejam:

AGÊNCIAS	PARÂMETROS QUALITATIVOS
1234 Varadouro-João Pessoa (PB)	Localização – Centro comercial Perfil de clientes – Comércio varejista e Pessoas físicas Porte – Médio
1619 Cidade Universitária-João Pessoa (PB)	Localização – Campus Universitário Perfil de clientes – Funcionalismo público e Profissionais liberais e Pessoas físicas Porte – Pequeno
1636 Eptácio Pessoa-João Pessoa (PB)	Localização – Zona Centro-leste (residencial – classes B e C) Perfil de clientes – Profissionais liberais e Pessoas físicas Porte – Médio
3204 Manaíra Shopping-João Pessoa (PB)	Localização – Zona Sul (comercial/residencial – classes B e C) Perfil de clientes – Pessoas físicas e Comerciantes do Shopping Porte – Pequeno
3277 Pq. Solon de Lucena-João Pessoa (PB)	Localização – Centro Perfil de clientes – Pessoas físicas Porte – Pequeno
3396 Tambaú-João Pessoa (PB)	Localização – Zona Sul (residencial – classes A e B) Perfil de clientes – Pessoas físicas e Trade turístico

10.4 - COLETA DE DADOS

O período de realização da coleta de dados foi compreendido entre os meses de setembro e novembro de 1998. O próprio pesquisador foi o responsável pela condução das entrevistas.

10.5 - ANÁLISE PRELIMINAR DE DADOS

A análise das entrevistas foi efetuada através das técnicas qualitativas e quantitativas em uso pela estatística, ou seja, classificação, codificação e apuração dos dados tabulados em software estatístico. Considerando que o instrumento de coleta utilizado na pesquisa, o questionário formulado, buscou confrontar a visão do funcionário sobre as ações de endomarketing em progressão no Banco do Brasil e sua percepção sobre as suas influências em cada segmento do grupo de colaboradores da empresa, optamos por realizar a avaliação preliminar dos dados fornecidos pelas respostas aos questionários através do teste de Mann-Whitney.

Todas as variáveis utilizadas no questionário foram dispostas segundo a escala de Likert, com valor 5 atribuído invariavelmente ao parâmetro de concordância com as questões apresentadas.

Para composição do perfil da amostra, o cabeçalho do questionário foi formado por seis informações básicas:

- *agência;*
- *cargo;*
- *tempo de serviço;*
- *sexo;*

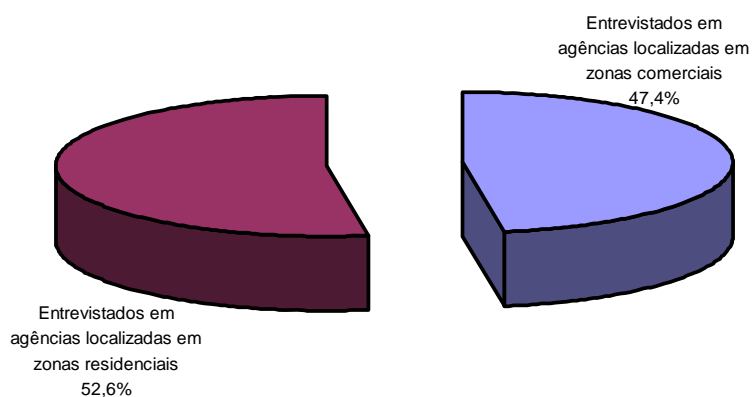
- *estado civil; e*
- *escolaridade.*

Computadas as informações iniciais, temos o seguinte perfil da amostra:

em relação a agência

- *47,4% dos entrevistados pertence a agências com atuação centrada em zonas comerciais da cidade de João Pessoa e de clientes pessoa jurídica, com forte característica de operações financeiras (ênfase para empréstimos e aplicações em ativos financeiros);*
- *52,6% dos entrevistados pertence a agências com atuação centradas em zonas residenciais da cidade de João Pessoa e de incidência de clientes pessoa física, com forte característica de captação de depósitos (ênfase para cadernetas de poupança, cartões de crédito e contas especiais);*

PERFIL DA AMOSTRA - AGÊNCIA

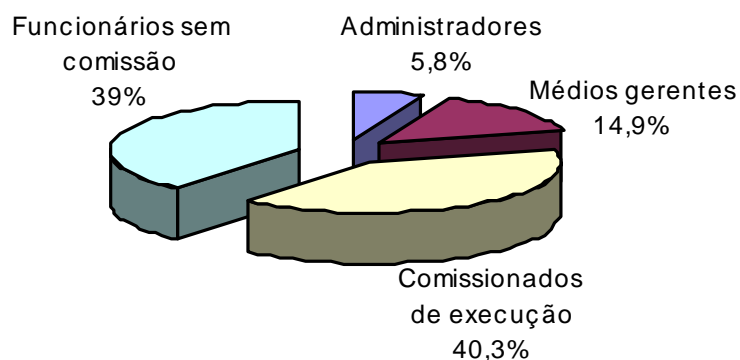


em relação ao cargo

- *5,8% dos entrevistados pertence ao grupamento de administradores;*
- *14,9% dos entrevistados pertence ao grupamento de médios gerentes;*
- *40,3% dos entrevistados integra o segmento de comissionados de execução;*

- *39,0% dos entrevistados é de funcionários sem cargo comissionado.*

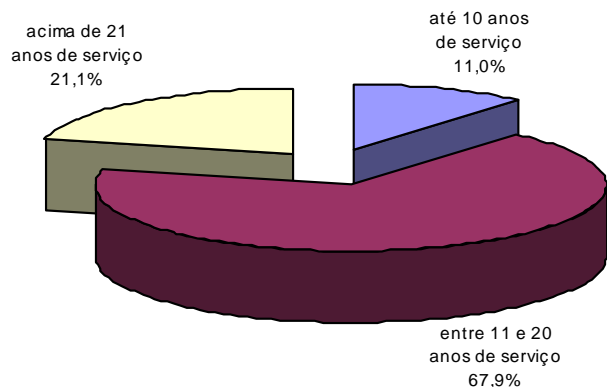
PERFIL DA AMOSTRA - CARGO



em relação ao tempo de serviço

- *11,0% dos entrevistados tem até 10 anos de serviço, inclusive;*
- *67,9% dos entrevistados tem entre 11 e 20 anos de serviço, inclusive;*
- *21,1% dos entrevistados tem acima de 21 anos de serviço.*

PERFIL DA AMOSTRA – TEMPO DE SERVIÇO

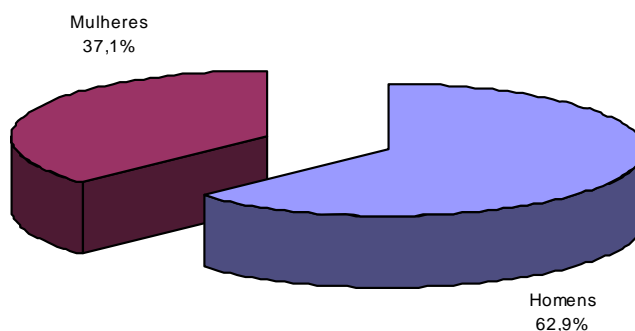


em relação ao sexo

- *62,9% dos entrevistados é do sexo masculino;*

- *37,1% dos entrevistados é do sexo feminino.*

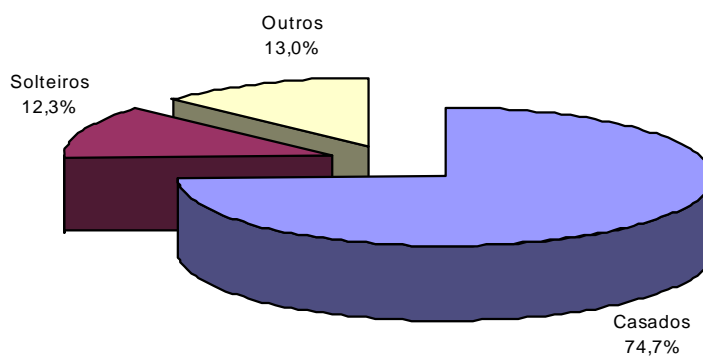
PERFIL DA AMOSTRA - SEXO



em relação ao estado civil

- *74,7% dos entrevistados é casado;*
- *12,3% dos entrevistados é solteiro;*
- *13,0% dos entrevistados pertence a outras categorias.*

PERFIL DA AMOSTRA – ESTADO CIVIL

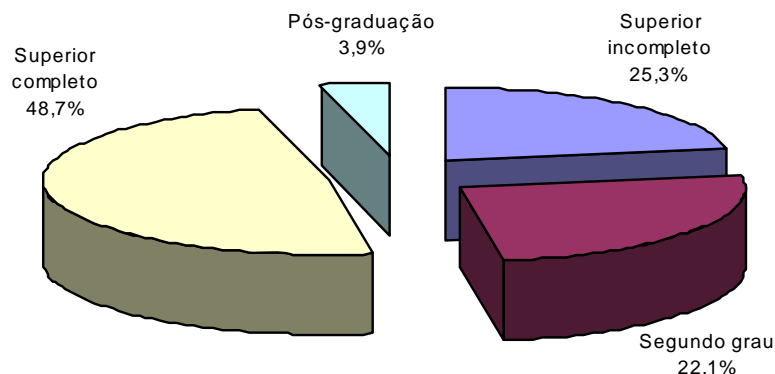


em relação a escolaridade

- *22,1% dos entrevistados tem o segundo grau;*
- *25,3% dos entrevistados freqüentam ou já freqüentaram um curso superior;*
- *48,7% dos entrevistados tem curso superior completo;*

- *3,9% dos entrevistados tem curso de pós-graduação.*

PERFIL DA AMOSTRA - ESCOLARIDADE



O questionário estruturado, composto de quinze questões divididas em dois blocos. O primeiro, denominado “*Endomarketing – uma visão do banco*”, reuniu 9 questões, as quais buscaram identificar o nível de conhecimento da amostra sobre o endomarketing e a sua percepção sobre o conjunto de ações desenvolvidas pela Superintendência Estadual do Banco do Brasil na Paraíba. O segundo bloco de perguntas, denominado “*Endomarketing – uma visão do funcionário*”, reuniu 6 questões que tiveram por objetivo verificar a opinião dos entrevistados sobre os reflexos das ações de endomarketing sobre a sua atuação e os resultados auferidos pelo Banco.

A escala montada para respostas aos quesitos apresentados, teve como possíveis manifestações as seguintes indicações:

- **CT** – *concordo totalmente;*
- **CP** – *concordo parcialmente;*
- **NSA** – *não sei avaliar;*
- **DP** – *discordo parcialmente; e*
- **DT** – *discordo totalmente.*

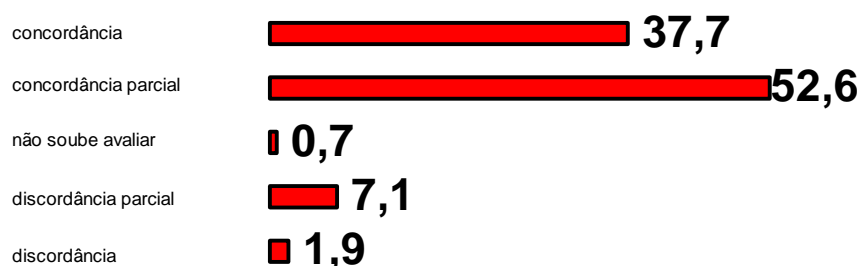
Passaremos, na seqüência, a análise das respostas oferecidas pela amostra qualificada:

Primeira parte – Endomarketing: uma visão do Banco

Questão 1

*“A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, **melhorou.**”*

Questão 1 - Total da amostra (%)



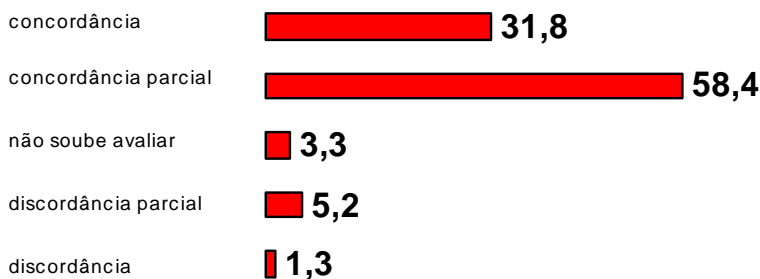
Esta questão procurou auferir o nível de concordância ou discordância do grupo pesquisado, acerca da qualidade da comunicação interna praticada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba. Outra finalidade da abordagem foi também a de, desde o princípio do questionário, determinar o grau de importância da comunicação interna no rol de ações de endomarketing.

O quesito obteve um percentual de concordância de 90,3% do total de entrevistados.

Questão 2

*“A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, vem **colaborando** para um melhor entendimento das estratégias do Conglomerado Banco do*

Questão 2 - Total da amostra (%)



Brasil.”

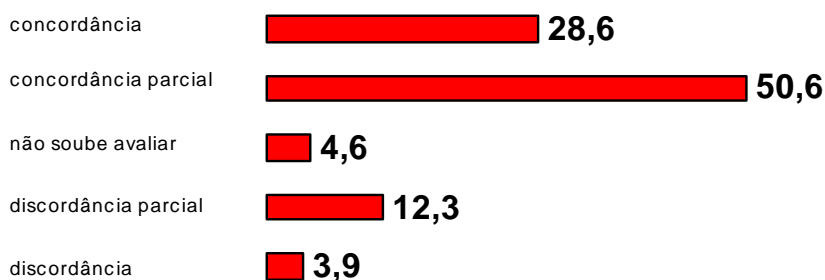
O quesito procurou levantar a percepção dos entrevistados sobre o aprofundamento dos temas tratados pela comunicação interna praticada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba, bem como a conexão dos mesmos com os objetivos estratégicos do conglomerado para o Estado.

Ao todo, 90,2% dos entrevistados manifestaram concordância com a afirmativa.

Questão 3

*“A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, **tem agregado valor ao quadro funcional, colaborando para a profissionalização e formação extracurricular dos funcionários.**”*

Questão 3 - Total da amostra (%)



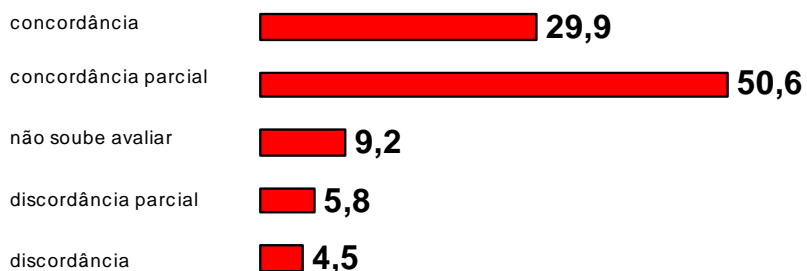
Ainda tratando da comunicação interna, o questionário começa a introduzir outros pontos da política de endomarketing do Banco do Brasil, fazendo conexão entre o papel desempenhado pela Superintendência da Instituição na Paraíba, estimulador da participação do maior número de funcionários possível das iniciativas de profissionalização e autodesenvolvimento, e os programas ativados pelos organismos competentes da Direção Geral do Banco.

Do total de entrevistados, 79,2% concordaram que a Superintendência vem priorizando esse ponto da política global de endomarketing do Banco do Brasil.

Questão 4

*“A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, **tem colaborado** para a preservação do clima e da cultura organizacional.”*

Questão 4 - Total da amostra (%)



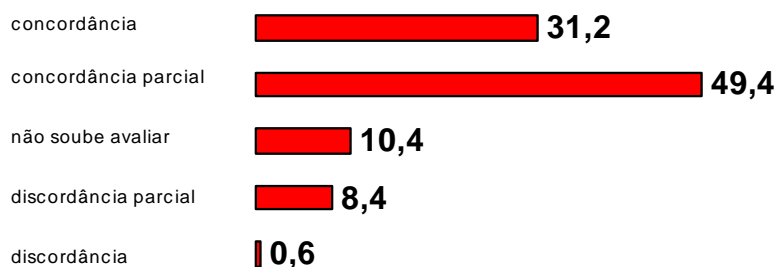
Esta questão procurou avaliar o reflexo da política de endomarketing, novamente capitaneada pela comunicação interna – seu principal instrumento de aferição e acompanhamento –, sobre a qualidade do clima organizacional. Tudo sob a ótica dos entrevistados.

Para 80,5% há concordância em torno da eficácia da comunicação interna praticada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba. Esse número é reforçado sobremaneira pelo segmento de Administração. O segmento de gerência média marca presença concentrando suas respostas na opção pela concordância parcial com o tema. O dado curioso fica por conta do elevado número de entrevistados que não souberam avaliar a proposição: 9,2% dos participantes.

Questão 5

*“Disseminando a cultura de valorização do cliente, também com abordagens voltadas para a relação entre clientes e fornecedores internos, a comunicação interna praticada no Estado **criou reflexos positivos** sobre a forma como os funcionários na Paraíba reagem às situações do atendimento”.*

Questão 5 - Total da amostra (%)



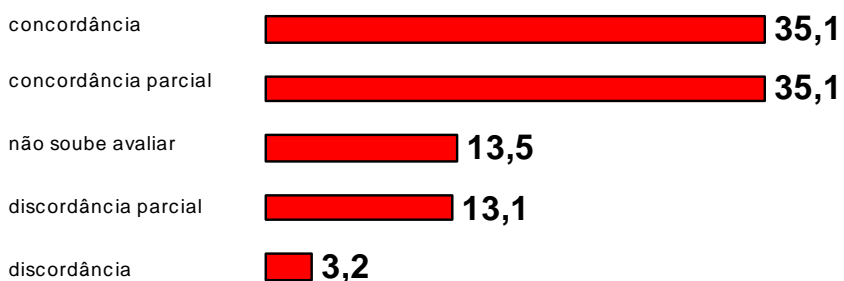
Mais uma vez utilizando a comunicação interna como pretexto, a questão 5 procurou somar elementos de análise que possibilitem auferir a percepção dos entrevistados acerca dos reflexos das ações de endomarketing sobre seu desempenho em atividades de contato direto com o meio externo.

Ao todo, 80,6% dos participantes concordaram que o fortalecimento da consciência coletiva em torno dos elementos que compõem a cadeia interna cliente-fornecedor é fator de aprimoramento do relacionamento com clientes externos, com reflexos diretos nos resultados da empresa.

Questão 6

“As campanhas de vendas e propostas de alterações na estrutura de atendimento a clientes externos, recebem tratamento, por parte da Superintendência, que conduzem ao envolvimento de todo o quadro funcional.”

Questão 6 - Total da amostra (%)



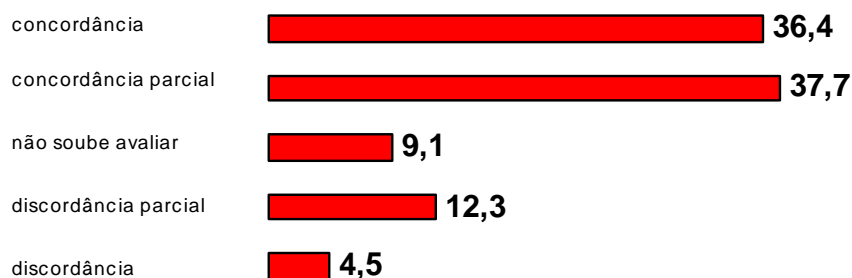
A questão 6 aborda a influência das ações de endomarketing especificamente voltadas à melhoria do desempenho do grupo de colaboradores. Curiosamente, tais ações não conseguem obter expressiva concordância dos nossos entrevistados, apesar de serem realizadas de maneira visível, sem qualquer artifício subliminar, como acontece com as campanhas internas de vendas desenvolvidas pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba.

Do total de entrevistados por esta pesquisa, 70,2% manifestou alguma concordância com a afirmativa apresentada. Outros 13,5% não souberam avaliar o questionamento sugerido.

Questão 7

“As campanhas de vendas e propostas de alterações na estrutura de atendimento a clientes internos, recebem tratamento, por parte da Superintendência, que conduzem ao envolvimento de todo o quadro funcional.”

Questão 7 - Total da amostra (%)



Novamente confrontados com as ações de endomarketing voltadas para o aprimoramento do desempenho do grupo de colaboradores, bem como do desenvolvimento da cadeia interna cliente-fornecedor, os participantes da amostra desta pesquisa praticamente ratificaram o posicionamento manifestado na questão anterior.

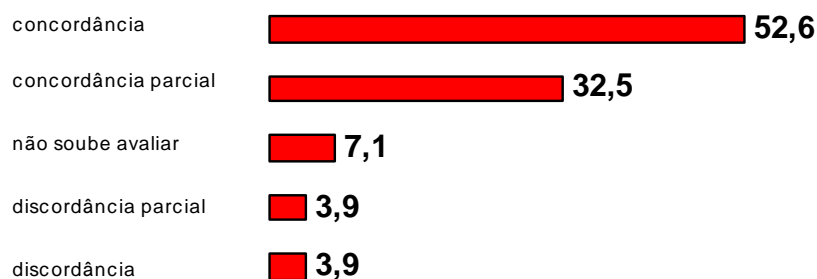
Vale ressaltar que as campanhas internas de vendas são instrumentos acionados por iniciativa da Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba, de grande alcance estadual, com distribuição de prêmios em todos os níveis do funcionalismo.

O número de entrevistados que se disseram incapazes de avaliar a questão foi de 9,1%, ou seja, 4,4% menor que o mesmo número respostas idênticas recebidas para o quesito 6. Este percentual praticamente migrou para a zona de concordância, que atingiu, nessa questão o patamar de 74,1% dos respondentes.

Questão 8

*“Ações como convenções, encontros de trabalhos, reuniões informais com a presença de dirigentes, **colaboram** favoravelmente para a preservação do clima e cultura organizacional.”*

Questão 8 - Total da amostra (%)



Esta questão apresenta aos entrevistados mais um conjunto de ações de endomarketing, indagando-os sobre a importância dos encontros informais com a presença de dirigentes e os reflexos sobre o clima organizacional.

Ao todo, 85,1% dos entrevistados manifestaram concordância em relação a afirmativa. Destacado o fato de que a maioria das ações de endomarketing objeto de

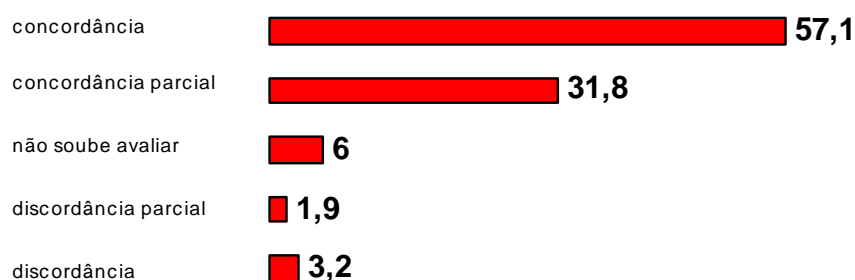
avaliação por esta questão especificamente, em função dos altos custos de realização, tem alcance restrito. Em geral, atingem exclusivamente o segmento de administração.

Dessa forma, é lícito inferir que os reflexos de tais ações sobre o comportamento e atitudes desse segmento encontram respaldo nos escalões inferiores do Banco do Brasil na Paraíba.

Questão 9

*“Ações como Convenções, encontros de trabalhos, reuniões informais com a presença de dirigentes, **contribuem** para a geração de bons resultados para o Estado.”*

Questão 9 - Total da amostra (%)



Concluindo a primeira parte do questionário, o quesito 9 busca avaliar se as ações de endomarketing são eficazes a ponto de, na visão dos entrevistados, criar reflexos nos resultados da Empresa.

Na opinião de 88,9% dos entrevistados, essa afirmativa é verdadeira. Mais uma vez, sopesado o fato de que as ações de endomarketing apresentadas nesta questão possuem direcionamento específico, o segmento de administração, torna-se relevante observar que estas, devido ao processo de mudança de postura e comportamento da minoria dirigente, encontram resposta nos demais segmentos que compõem o Banco na Paraíba.

Segunda parte – Endomarketing: uma visão do funcionário

Questão 1

“A política de marketing interno, como a que vem sendo desenvolvida pela Superintendência Estadual da Paraíba, **contribui** para aumentar o grau de comprometimento do quadro funcional.”

Questão 1 - Total da amostra (%)



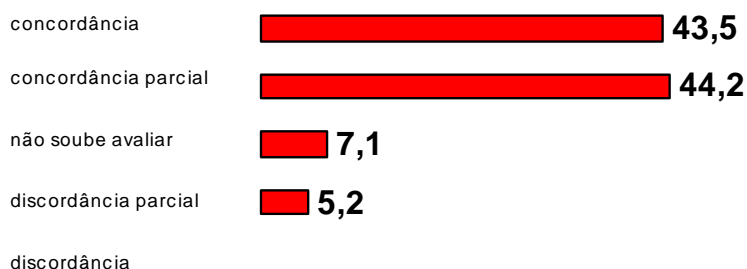
A questão de abertura da segunda parte do questionário de pesquisa procura induzir o entrevistado à reflexão sobre as ações de endomarketing, traduzido por marketing interno no quesito para melhor dar noção do assunto que desejamos ver analisado pelo participante em sua resposta, e as possíveis conseqüências advindas de sua correta e otimizada utilização.

Do total de entrevistados, 83,1% manifestou concordância com a afirmativa sugerida em relação à contribuição de um conjunto de ações de endomarketing para o fortalecimento do comprometimento da equipe de colaboradores da Empresa.

Questão 2

“A política de marketing interno, como a que vem sendo desenvolvida pela Superintendência Estadual da Paraíba, **contribui** para a melhoria dos resultados da Instituição.”

Questão 2 - Total da amostra (%)



Explorando novamente o contexto da geração de resultados para a Empresa, esta questão vem estabelecer a ligação direta entre as ações de endomarketing e o desempenho do Banco do Brasil na Paraíba. Melhor explicando, a questão impõe ao entrevistado estabelecer, ou não, se de seu entendimento e percepção, a conexão.

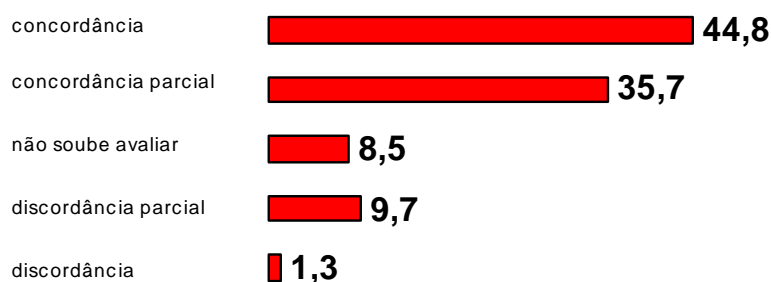
Ao todo, 87,9% dos entrevistados reconhecem existirem os reflexos sugeridos pela questão, manifestando concordância com a afirmativa. Apenas 7,1% dos participantes não souberam identificar a relação proposta.

Abordados os aspectos relacionados ao clima interno e à obtenção de resultados, a questão seguinte aprofunda a análise sobre a responsabilidade do funcionário para com a imagem corporativa da Empresa.

Questão 3

“A política de marketing interno, desenvolvida pela Superintendência do estado da Paraíba, ajuda a disseminar o sentimento de responsabilidade pela imagem corporativa da Empresa, mesmo quando fora do ambiente de trabalho.”

Questão 3 - Total da amostra (%)



Esta questão aborda um ponto crucial da pesquisa e procura obter do grupo de entrevistados sua percepção sobre os reflexos das ações de endomarketing no tratamento da imagem corporativa pelos próprios funcionários. A consciência dos funcionários do Banco do Brasil em torno da responsabilidade que detém ao se conduzir no meio externo à Empresa é bastante forte e notória. Isso é um dado.

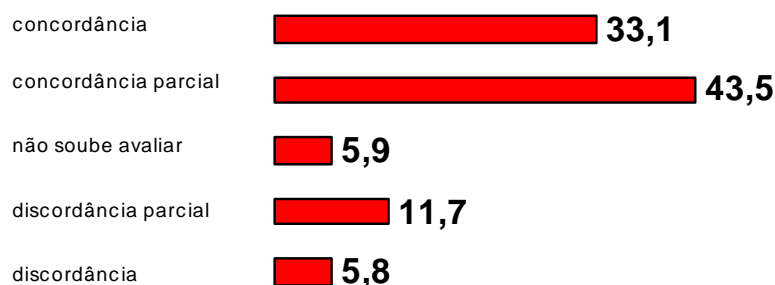
A questão 3 busca auferir a percepção do grupo de entrevistados sobre a parcela de participação das ações de endomarketing na consolidação dessa consciência.

Sobre essa temática, 80,5% dos entrevistados concorda com a afirmativa proposta.

Questão 4

*“A política de marketing interno, desenvolvida pela Superintendência do estado da Paraíba, **tem valorizado** o esforço, a iniciativa e a criatividade dos funcionários das agências do Estado.”*

Questão 4 - Total da amostra (%)



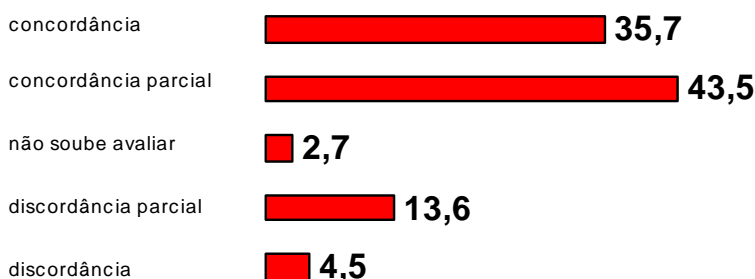
Já a caminho do fechamento da sondagem, a questão 4 buscou quer verificar o nível de percepção dos funcionários entrevistados sobre a importância dada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba para itens como criatividade e iniciativa das equipes de colaboradores, ponto básico de qualquer ação estruturada de endomarketing.

Ao todo, 76,6% dos participantes entenderam preenchido este requisito pelo Banco e manifestaram concordância com a afirmativa.

Questão 5

“Todos os esforços empreendidos no nível das agências para a melhoria do clima interno, tem refletido na elevação da auto-estima individual.”

Questão 5 - Total da amostra (%)



Na seqüência da verificação dos pontos básicos tocados pela política de endomarketing do Banco do Brasil, a 5^a. questão procurou obter dos entrevistados suas impressões sobre a extensão do clima organizacional trabalhado, buscando saber se os funcionários percebem melhoria na auto-estima individual a partir do desenvolvimento da auto-estima do grupo de colaboradores.

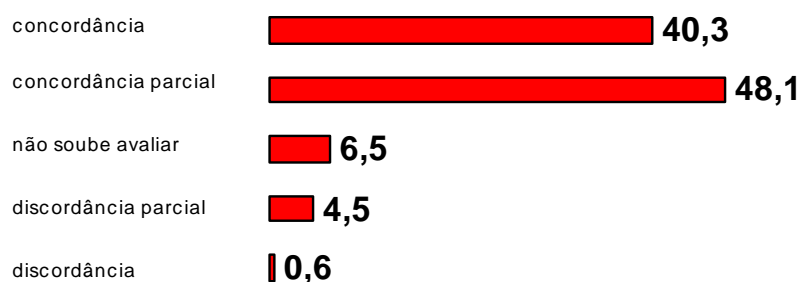
Em resposta à proposição, 79,2% dos entrevistados manifestaram concordância com a afirmativa.

Finalizando a segunda parte do questionário e, por conseguinte, a pesquisa de campo, a última questão sugeriu a “amarração” de todos os resultados advindos da utilização do instrumental disponibilizado pelo endomarketing.

Questão 6

*“Estrategicamente, os projetos e programas de comunicação e marketing interno empreendidos pela Superintendência do estado da Paraíba **contribuíram positivamente** para os bons resultados alcançados pelo Banco.”*

Questão 6 - Total da amostra (%)



A questão 6 encerrou a sondagem suscitando no grupo entrevistado uma análise geral das influências das ações de endomarketing, levando-os a refletir sobre os resultados obtidos pelo Banco do Brasil na Paraíba no biênio 1997/98 e avaliar a parcela de participação do conjunto de ações de endomarketing nesse desempenho.

Nessa avaliação e sob a ótica apresentada, 88,4% dos entrevistados manifestou concordância com a afirmativa.

10.6 - TESTES ESTATÍSTICOS

Na seqüência da análise dos dados apurados na tabulação dos questionários, procedemos à realização de testes estatísticos a fim de detectar os pontos de concordância ou divergência do grupo de entrevistados, a cerca de sua percepção do endomarketing e de seus reflexos sobre o resultado do Banco do Brasil no Estado e a imagem corporativa.

A primeira constatação, confirmada pelo teste de Kruskal-Wallis (K-W) , diz respeito ao nível de concordância dos entrevistados dentro de seus respectivos grupamentos hierárquicos. Associados segundo o cargo que ocupam, os 154 pesquisados foram comparados no teste sob as duas perspectivas apresentadas no questionário:

- **Visão do Banco** – o conjunto de 9 questões da primeira parte do instrumento buscou auferir a percepção dos entrevistados sobre as políticas de endomarketing postas em prática, com foco voltado para a comunicação interna, e as ações empreendidas a nível estadual com vistas a promover a melhoria do clima organizacional e do resultado financeiro;
- **Visão do Funcionário** – o conjunto de 6 questões da segunda parte do instrumento procurou perceber o quanto o grupo de pesquisados têm a percepção de que as ações de endomarketing empreendidas influenciam diretamente em sua atuação e na forma como isso se traduz em melhoria de produtividade e ajuda a transformar a imagem que o meio externo tem do Banco do Brasil na Paraíba.

O conjunto de tabelas a seguir (1 a 4) apresentam os resultados dos testes realizados, segmentados quanto às etapas do questionário e também segundo os cargos que esta pesquisa utilizou para estratificar hierarquicamente a amostra. Nas tabelas 1 e 2, o posto médio no escore do teste revela significativa desigualdade entre as respostas oferecidas, analisado o escore total de concordância em respostas a cada questão, por administradores, médios gerentes, comissionados de execução e postos efetivos (cargos sem comissão). Em ambas as etapas do questionário.

Este teste foi aplicado a uma variável que representa o escore total de concordância com as afirmativas do questionário. O escore total é uma variável que possui nível de mensuração ordinal, reflete em seu valor máximo (= 45) concordância total e valor mínimo (= 9) discordância total.

De acordo com a tabela 1, há diferença significativa na percepção das ações de endomarketing empreendidas pela administração do Banco do Brasil na Paraíba, segundo a análise das opiniões segmentadas por cargos. Como podemos ver, o valor da estatística do teste K – W com aproximação qui-quadrado com 3 graus de liberdade foi 26,688 e valor-P = 0,0001. Tal resultado é favorável à rejeição da hipótese de que não há diferença de opinião entre os diversos cargos.

Os dados suportam a hipótese de que há diferença significativa ao nível de 1% (um por cento) entre as respostas segmentadas por cargos para a concordância com as questões de ambas as partes do instrumento, sustentando a hipótese de que os funcionários de níveis hierárquicos deferentes de opiniões não-coincidentes sobre como vêm a aplicação de políticas de endomarketing no Banco do Brasil. A segunda coluna da tabela 1 apresenta posto médio para a variável do teste (comparação com endomarketing = score total). Pode-se perceber que quanto mais alta a posição do funcionário na empresa maior é grau de concordância sobre a percepção das ações de endomarketing praticadas no Banco.

Resultado análogo foi obtido com técnica estatística de análise de variância (ANOVA) com uma classificação onde a estatística do teste F = 6,982 e valor-P = 0,001 levando à mesma decisão obtida com o teste Kruskal-Wallis para a variável score total.

Tabela 1

Comparação da concordância por cargos, nas respostas à primeira parte do questionário “Visão do Banco”

Cargo	n	Posto Médio do Score Total	Kuskal – Wallis K-W	Valor – P
Administração	9	127,33	26,688	0,0001
Gerência Média	23	94,52		
Execução	62	79,39		
Posto Efetivo	60	59,63		

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

Tabela 2

Comparação da concordância por cargos, nas respostas à segunda parte do questionário “Visão do Funcionário”

Cargo	n	Posto Médio do Escore Total	Kuskal – Wallis K-W	Valor – P
Administração	9	123,11	26,688	0,0001
Gerência Média	23	93,15		
Execução	62	80,06		
Posto Efetivo	60	62,01		

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

As tabelas 3 e 4 apresentam o detalhamento do teste, contendo a diferença na média de respostas concordantes com as questões apresentadas nas duas etapas do questionário, o desvio e o erro padrões detectados em cada cargo.

Podemos avaliar agora quais cargos oferecem diferenças estatísticas significativas na média. Com esta finalidade aplicamos o teste de Tukey e Duncan, que confirmou os resultados do teste de Kruskal-Wallis, oferecendo a posição de cada nível hierárquico através da comparação múltipla de variáveis.

Tabela 3

Esquema comparativo do escore de concordância entre os cargos, nas respostas à primeira parte do questionário “Visão do Banco”

Cargo	n	Diferença na média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Administração	9	42,7778	2,4889	0,8296
Gerência Média	23	39,8261	4,3761	0,9125
Execução	62	36,4516	7,5676	0,9611
Posto Efetivo	60	34,5000	5,9844	0,7726
Total	154	36,5649	6,7281	0,5422

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

Tabela 4

Esquema comparativo do escore de concordância entre os cargos, nas respostas à segunda parte do questionário “Visão do Funcionário”

Cargo	n	Diferença na média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Administração	9	28,7778	1,3944	0,4648
Gerência Média	23	26,3043	3,2395	0,6755
Execução	62	24,5968	5,1037	0,6482
Posto Efetivo	60	23,1500	4,3329	0,5594
Total	154	24,5325	4,6388	0,3738

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

O conteúdo das tabelas 5 e 6 diz respeito ao quadro de múltiplas comparações do teste de Tukey, realizado a fim de ratificar os resultados do teste de Kruskal-Wallis, em ambas as partes do instrumento de coleta de dados, oferecendo em complemento informações sobre a significância do grau de divergências de opiniões entre os cargos.

A hipótese de que a divergência de opiniões sobre os aspectos levantados pelo questionário cresce no sentido da base para o topo da organização é confirmada através do teste. Evidenciada fica a similaridade entre as respostas oferecidas pelo segmento de administração e de gerência média. Por sua vez, postos efetivos foram os que mais se afastaram da média do escore de concordância do grupo pesquisado.

A despeito das informações extraídas da análise preliminar das respostas oferecidas às questões componentes do instrumento, conteúdo do item anterior desta pesquisa, a realização dos testes revelou que o fator cargo foi relevante para a definição do perfil da amostra, uma vez que o nível de concordância subiu à medida em que a participação das faixas mais elevadas da pirâmide hierárquica do Banco, na amostra, participavam com maior intensidade.

Tabela 5

Teste de múltiplas comparações de Tukey e Duncan, nas respostas à primeira parte do questionário “Visão do Banco”

Cargo (I)	Cargo (J)	Significância
Administração	Gerência Média	0,640
	Execução	0,027
	Posto Efetivo	0,002
Gerência Média	Administração	0,640
	Execução	0,131
	Posto Efetivo	0,004
Execução	Administração	0,027
	Gerência Média	0,131
	Posto Efetivo	0,327
Posto Efetivo	Administração	0,002
	Gerência Média	0,004
	Execução	0,327

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

Tabela 6

Teste de múltiplas comparações de Tukey e Duncan, nas respostas à segunda parte do questionário “Visão do Funcionário”

Cargo (I)	Cargo (J)	Significância
Administração	Gerência Média	0,487
	Execução	0,041
	Posto Efetivo	0,002
Gerência Média	Administração	0,487
	Execução	0,391
	Posto Efetivo	0,019
Execução	Administração	0,041
	Gerência Média	0,391
	Posto Efetivo	0,272
Posto Efetivo	Administração	0,002
	Gerência Média	0,019
	Execução	0,272

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

Os testes de Kruskal-Wallis, ANOVA e Tukey foram realizados também para as variáveis tempo de serviço e escolaridade, também com o intuito de auferir se possuíam

interferência significativa no escore de concordância de respostas às duas partes do questionário.

Os testes não revelaram variação significativa no escore de concordâncias, ratificando a avaliação de que a variável cargo foi determinante do perfil de respostas oferecidas pela amostra pesquisada.

Finalmente, a pesquisa procurou determinar em que questões, das partes 1 e 2 do instrumento de coleta de dados, o nível de concordância entre os cargos esteve mais próximo da homogeneidade, ou, em outras palavras, do consenso em torno de uma ou mais proposições da pesquisa. A tabela 7 expõe o quadro geral dos testes, efetuados em cada uma das questões, consideradas as variáveis que citamos anteriormente.

Expostos os dados, verificamos, novamente em função das divergências apontadas pela variável cargo, que em apenas uma questão, a sétima da primeira parte do instrumento, os participantes da amostra apresentaram escore de concordância próximo ao de consenso em torno do tema central que a afirmativa oferecia.

A referida questão trata de tema crucial da política de endomarketing praticada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba, com ênfase para as adequações promovidas na estrutura de atendimento a clientes internos, que fortalecem a cadeia cliente-fornecedor e, que conduzem ao envolvimento de todo o quadro funcional.

Tabela 7

Esquema comparativo de concordância entre cargos, nível de escolaridade e tempo de serviço dos entrevistados

Questionário	Variável	Cargo		Escolaridade		Tempo de Serviço	
		K – W	Significância	K – W	Significância	K – W	Significância
“Visão do Banco”	V1 (Questão 1)	21,740	0,001	1,183	0,757	7,471	0,058
	V2 (Questão 2)	22,944	0,001	1,910	0,591	4,352	0,226
	V3 (Questão 3)	13,384	0,004	1,665	0,645	7,745	0,052
	V4 (Questão 4)	21,188	0,001	0,825	0,843	5,036	0,169
	V5 (Questão 5)	27,342	0,001	0,328	0,955	7,084	0,069
	V6 (Questão 6)	12,774	0,005	3,385	0,336	3,782	0,286
	V7 (Questão 7)	6,956	0,073	0,816	0,846	7,109	0,069
	V8 (Questão 8)	8,722	0,033	4,164	0,244	9,686	0,021
	V9 (Questão 9)	10,742	0,013	1,268	0,737	2,849	0,416
	Total	26,688	0,001	1,377	0,711	8,234	0,041
“Visão do Funcionário”	X1 (Questão 1)	14,759	0,002	1,604	0,658	2,082	0,556
	X2 (Questão 2)	14,927	0,002	1,122	0,772	2,178	0,536
	X3 (Questão 3)	8,763	0,033	1,757	0,624	3,088	0,378
	X4 (Questão 4)	17,157	0,001	2,939	0,401	6,486	0,090
	X5 (Questão 5)	16,293	0,001	0,828	0,843	2,383	0,497
	X6 (Questão 6)	14,999	0,002	0,639	0,887	1,640	0,650
	Total	19,928	0,001	1,796	0,616	3,868	0,276

Fonte: dados desta pesquisa, 1999

11 - CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO

Tendo presentes os objetivos, geral e específicos, da presente pesquisa e observados os aspectos que nortearam a condução da abordagem à amostra escolhida, tais como a estruturação cuidadosa de questionário voltado ao tratamento didático dos temas levantados por este trabalho, apresentamos os seguintes comentários:

- **quanto a alta qualificação da amostra** – nossa impressão, sob esse aspecto, não se prende ao fato de o conjunto de entrevistados possuir alto nível de formação. Mais que isso, observamos que a maioria dos funcionários na pesquisa possuíam conhecimentos básicos de marketing e noção razoável de como o endomarketing normalmente se manifesta dentro da empresa. Tal constatação abriu caminho para a discussão mais apurada sobre como o público-alvo da pesquisa analisava, ou percebia, os reflexos dessas ações de endomarketing sobre o seu comportamento, individual e de grupo, o comportamento organizacional e os resultados obtidos a partir desse fenômeno;
- **quanto à influência do perfil dos entrevistados na visão geral do grupo sobre a relação das ações de endomarketing e a imagem de empresa** – o elemento de configuração do perfil da amostra que determinou diferença significativa no escore de concordâncias foi o cargo. Ficou evidenciado que o nível de responsabilidade do funcionário na corporação é fator determinante de sua aceitação e compreensão das políticas de endomarketing empreendidas pelo Banco do Brasil. No entanto, uma novidade marca a presente pesquisa e sinaliza para a mudança cultural que o Banco do Brasil vive, reproduzida em proporções nacionais: a média gerência e o grupamento de execução dão mostras de que a percepção dos movimentos internos da empresa começam a acompanhar a visão do segmento de administração, o que, de certa forma, conduz à melhoria da integração funcional e à descentralização decisória, em função, especialmente, do processo de delegação de responsabilidades deflagrado nos últimos anos;

- **quanto à visão dos funcionários sobre o banco** – o termo que melhor traduz a percepção recolhida a partir das respostas oferecidas pelos funcionários entrevistados é amadurecimento. Com objetivo de dar consistência estatística ao trabalho, optamos por abordar todos os funcionários das 6 unidades escolhidas. A expectativa de abstenção ou do encaminhamento de respostas aparentemente contraditórias ficou em torno de 15% da participação. Esse percentual não foi sequer aproximado, observado o fato de que o elevado número de respostas conscientes às principais questões apresentadas colaborou para a moldagem de um grupo altamente engajado e atento aos movimentos internos da empresa e às mudanças observadas no meio externo;
- **quanto à visão dos funcionários sobre si próprios** – a pesquisa previu que a dissociação de papéis internos seria difícil. Entretanto, a estruturação do questionário parece ter facilitado tal separação por parte dos entrevistados, que exercitaram sua percepção sob a ótica de quem é alvo das ações de endomarketing e simultaneamente atua como agente interno de transformações;
- **quanto à visão dos funcionários sobre a empresa no mercado** – foi observada, a partir da depuração dos questionários aplicados, uma visão coletiva extremamente sintonizada com os movimentos internos e externos à organização, o estudo de caso foi enriquecido em consequência das impressões harmônicas em termos de idéias e acontecimentos manifestadas pela amostra utilizada.

Como consequência da priorização da estratégia de endomarketing, por parte da Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba, apontamos alguns aspectos percebidos a partir da avaliação das respostas oferecidas pela amostra trabalhada no estudo de caso em questão:

- **foco das ações de endomarketing** – estabelecendo seu foco nos segmentos diretivos das unidades, administração e gerência média, a estratégia de endomarketing utilizada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba

obteve bons resultados no que diz respeito à mobilização em igual intensidade nos demais grupamentos de funcionários. Concentrando a maioria de suas ações naqueles dois segmentos, a direção estadual do Banco do Brasil “apostou” no efeito multiplicador da valorização do ser humano como mola motriz da organização e determinante do real diferencial entre as empresas;

- **comunicação interna renovada** – uma maioria expressiva dos entrevistados concorda que houve melhoria significativa da comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba. Utilizada como efetiva ferramenta de endomarketing, a comunicação interna contribuiu para a distribuição equânime da informação e das prioridades corporativas;
- **senso de competitividade “à flor da pele”** – eis uma consequência do programa de profissionalização, um dos pilares da política global de endomarketing do Banco do Brasil. As pressões oriundas principalmente dos programas de desligamento voluntário moldaram um corpo funcional absorto em conceitos recentes como empregabilidade e globalização. A visão da competição, bem como o despertar para a necessidade de atenção constante aos movimentos do mercado e da concorrência, surge como decorrência dessas pressões e é reforçada a cada passo da estratégia de endomarketing;
- **a empresa fora da empresa** – a maioria dos funcionários entrevistados afirmou conhecer as implicações de suas ações mesmo quando fora do expediente normal de trabalho. Também houve concordância quanto ao fato de que as ações de endomarketing reforçam essa consciência em torno da responsabilidade individual pelo conjunto da imagem corporativa do Banco do Brasil e a preservação dos valores que compõem a sua identidade.

Na aferição da percepção do grupo de entrevistados sobre a qualidade da comunicação interna praticada pelo Banco do Brasil na Paraíba e determinar o grau de importância da comunicação interna no rol de ações de endomarketing, o instrumento

utilizado pelo estudo de caso obteve resultado positivo expressivo em relação ao nível de profundidade no tratamento dos temas e suas conexões com os objetivos estratégicos do conglomerado para o Estado.

Ainda sobre a comunicação interna, suas implicações e papéis na política de endomarketing do Banco do Brasil, outra constatação interessante é de que a maioria dos entrevistados reconhece como positivo o papel desempenhado pela Superintendência da Instituição na Paraíba, estimulador da participação do maior número de funcionários das iniciativas de profissionalização e autodesenvolvimento, bem como dos demais programas conduzidos pelos organismos da Direção Geral do Banco.

Avaliando o reflexo da política de endomarketing sobre a qualidade do clima organizacional, há concordância da maioria dos participantes da amostra em torno da eficácia da comunicação interna praticada pela Superintendência do Banco do Brasil na Paraíba, quando trabalha esse aspecto – evidenciada sua função propulsora da estratégia de endomarketing.

Segundo a percepção dos entrevistados, levantada a partir das informações coletadas dos questionários, acerca dos reflexos das ações de endomarketing sobre seu desempenho em atividades de contato direto com o meio externo, houve concordância acerca do fortalecimento da consciência coletiva em torno dos elementos que compõem a cadeia interna cliente-fornecedor, fator de aprimoramento do relacionamento com clientes externos, com reflexos nos resultados da empresa.

Para a maioria dos participantes da amostra, as ações de endomarketing são eficazes a ponto de criar reflexos nos resultados da Empresa. Sopesado o fato de que as ações de endomarketing apresentadas no questionário possuem direcionamento voltado para os segmentos de administração e gerência média, torna-se relevante observar que estas, devido ao reflexo que provocaram na mudança de postura e comportamento da classe dirigente, encontram eco também nos demais funcionários.

Provocando a reflexão dos entrevistados sobre as ações de endomarketing a contribuição do conjunto de ações de endomarketing para o fortalecimento do comprometimento da equipe de colaboradores da Empresa, o estudo de caso estabeleceu a ligação entre as ações de endomarketing e o desempenho do Banco do Brasil na Paraíba.

Aprofundando a análise sobre a responsabilidade do funcionário para com a imagem corporativa da Empresa, o grupo de entrevistados apontou para uma percepção harmônica do tema, na verdade concordante quanto à hipótese dos reflexos das ações de endomarketing no tratamento da imagem corporativa pelos próprios funcionários.

Na visão dos participantes da amostra, há o entendimento de que a melhoria na auto-estima individual, a partir do desenvolvimento da auto-estima do grupo de colaboradores, no caso do Banco do Brasil na Paraíba, tem raízes nas ações de endomarketing empreendidas.

Finalmente, à vista de todos os dados e informações geradas a partir do estudo do caso em foco, no confronto com os postulados teóricos pesquisados e apresentados neste trabalho, é apropriado concluir pela veracidade da hipótese de que as ações de endomarketing possuem estreita relação com a imagem corporativa, considerando, em última análise, que o endomarketing reforça os valores que compõem a identidade empresarial e contribui para que estes sejam percebidos, interna e externamente, com maior fidelidade e confiabilidade.

12 – CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA AO BANCO DO BRASIL

Depurados os dados do estudo de caso incluído nesta pesquisa, e considerando, especialmente à vista das conclusões obtidas, a distinção de novos movimentos internos, reflexos das mudanças de paradigma da cultura organizacional ocorridas no Banco do Brasil

após 1986, inferimos que este trabalho pode oferecer à empresa duas contribuições na seqüência do desenvolvimento de sua política de endomarketing:

- **posição na escala hierárquica da empresa é o fator determinante do envolvimento do corpo funcional com os projetos internos e de seu sentimento de responsabilidade para com a imagem da empresa que ajudam a projetar para o meio externo** – nem localização (dependência), nem sexo, nem tempo de serviço influíram na percepção que o grupo estudado tem dos movimentos internos que ocorrem no Banco do Brasil. Apenas o fator cargo foi determinante das mais significativas discrepâncias entre as visões a respeito das ações de endomarketing e seus efeitos sobre os resultados da empresa;
- **indicadores de eficácia das ações de endomarketing implementadas, medidas em função do progresso detectado na unificação das percepções entre os níveis hierárquicos estudados** – a pesquisa comprovou a tendência de unificação das percepções sobre o que acontece dentro da empresa, mais claramente entre os níveis de administração e de média gerência, o que traduz em parte a política interna de descentralização decisória, co-responsabilização e, sobretudo, as ações de endomarketing implementadas com vistas a difundir e valorizar o profissionalismo como elemento fundamental de sobrevivência empresarial.

13 – SUGESTÕES PARA O DESDOBRAMENTO DA PESQUISA

À vista das conclusões e contribuições do presente estudo, tanto para a compreensão dos efeitos das ações de endomarketing sobre o desempenho e engajamento do corpo de funcionários como para o estabelecimento de suas relações com os resultados auferidos pelas corporações a partir de sua aplicação sistemática e estrategicamente elaborada, apresentamos

a seguir um rol de sugestão de temas complementares à pesquisa, os quais, ao nosso ver, poderão elevar o grau de compreensão sobre as relações que delineamos neste trabalho e que, por sua vez, foram detectadas no estudo de caso realizado no Banco do Brasil.

- *Análise da influência do tempo de serviço do funcionário na percepção das ações de endomarketing empreendidas;*
- *Pontuação dos motivos que determinam a significativa diferença de visões sobre o endomarketing e seus reflexos, particularmente entre os segmentos gerenciais e os funcionários com funções de execução;*
- *Novas ações estratégicas de endomarketing voltadas ao engajamento integrado de todos os níveis da escala hierárquica da empresa.*

O desenvolvimento de pesquisas centradas no detalhamento dos temas acima, no nosso entendimento, contribuirá não só para o melhor entendimento da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa, como propiciará às empresas que utilizarem estes estudos para aplicação direta, maior efetividade nas políticas de mobilização interna, com reflexos positivos diretos sobre o resultado de suas operações e percepção pelo meio externo.

ANEXOS

Anexo 1

Banco do Brasil S.A.
Unidade de Desenvolvimento Empresarial
Organograma da Empresa



Anexo 2

Fonte: BANCO DO BRASIL S.A. – Gerência de Relações com o Mercado. *Relatório ABRAMEC 1997*. Brasília, 1998, pág. 21.

Banco do Brasil S.A.
Unidade de Função de Tecnologia
Evolução da automação

Recursos Tecnológicos – Evolução 1995/1997	1995	1996	1997	Var.%
Computadores PC	19.923	27.600	35.743	79,4
Mainframe (TB)	2,4	4,9	7,4	208,3
Mainframe (MIPS)	962	1.600	2.194	128,1
Fac Símile	3.600	4.789	4.056	12,7
Home Banking – Empresas	5.350	10.938	52.400	879,4
Personal Banking – Pessoas Físicas	-	-	160.702	-
Fone – Localidades	78	91	92	17,9
Fax – Localidades	39	45	45	15,4
BB World Net – Redes Locais	22	26	26	18,2
Dependências ligadas ao Sistema VSAT	626	1.250	2.616	317,9
<hr/>				
Investimentos em Tecnologia (em R\$ milhões)	20,6	196,0	261,8	1.372,8
				(Previsão até 2.000)

Fonte: BANCO DO BRASIL S.A. – Gerência de Relações com o Mercado. *Relatório ABRAMEC 1997*. Brasília, 1998, pág. 21.

Anexo 3

Banco do Brasil S.A.
Unidade de Função de Recursos Humanos
Atividades desenvolvidas em 1997

Treinamentos Internos: 56.415 funcionários treinados.

Treinamentos Externos – Cursos de Aperfeiçoamento: 12.293 funcionários participantes em 1.370.

Treinamentos no Exterior:

- Global Banking Program, University of Austin, Texas (USA): 90 funcionários treinados , em 3 turmas;

- Outros cursos, seminários e congressos: 25 funcionários participaram de 16 eventos.

Programa de Treinamento à Distância:

- Treinamento Básico em Computador (TBC);
- Microinformática Windows/Office: 10.000 licenças de uso adquiridas;
- Seguro Automóvel: 6.500 softwares distribuídos.

Programa Profissionalização:

- 64.754 funcionários inscritos no Programa;
- 12 fascículos editados;
- programa recebeu o prêmio Aberje/97 nas modalidades “Campanha de Comunicação Interna” e “Inovação”.

Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Idiomas Estrangeiros: 616 funcionários beneficiários.

Programa de Identificação de Novos Gestores: 500 funcionários identificados.

Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior (bolsas integrais e parciais):

- Cursos de Graduação: 3.000 bolsas;
- Cursos de Especialização – “lato sensu”: 305 bolsas;
- Cursos de Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado): 17 bolsas.

Ciclo de Palestras Internacionais: 9 palestras proferidas com a participação de 3.000 funcionários.

MBA – Master Business Administration:

- Público interno: 1.350 funcionários participantes;
- Público externo: 220 participantes.

Fonte: BANCO DO BRASIL S.A. – Gerência de Relações com o Mercado. *Relatório ABRAMEC 1997*. Brasília, 1998, pág. 21.

Anexo 4

Profissionalizar pra quê?

Trecho de entrevista concedida pelo Superintendente Executivo da Unidade de Função de Recursos Humanos do Banco do Brasil, Euclides José de Souza, veiculada no fascículo nr. 10, do Programa de Profissionalização do Banco - Julho de 1997.

Por que o Banco criou o Programa de Profissionalização e o que espera atingir com ele?

O Banco criou o Programa para que os empregados se aprimorem para atuar num ambiente onde valores,

negócios e estilos gerenciais estão em constante transformação.

O Profissionalização potencializa o desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para o desempenho compatível com as exigências da atividade profissional, dentro da visão

de que pessoas melhor qualificadas podem alcançar resultados extraordinários. O fato é que precisamos nos adequar ao mercado. Vivemos num ambiente repleto de novidades. Isso requer novas formas de atuação dos profissionais e da Empresa. O Profissionalização também introduz uma nova função de recursos humanos - o planejamento de carreira. Pessoas que repensam sua trajetória profissional e desenvolvem permanentemente suas competências estão mais preparadas para oferecer aos clientes produtos e serviços na qualidade que eles desejam. É isso que continuará mantendo nossa competitividade no mercado.

Como a Empresa vê o processo de busca dos empregados por novas perspectivas de carreira no Banco? Sabemos que, às vezes, o empregado que participa de processos de seleção em outras áreas é visto como “desleal” ao setor que pertence.

Temos que ver essa questão sob a ótica da empregabilidade. Não faz sentido incentivarmos a profissionalização e agirmos de forma restritiva em relação ao empregado que procura outras alternativas. Buscar novas oportunidades faz parte de um processo

de profissionalização e reflete a realidade dentro e fora da empresa. Todos nós sabemos que as pessoas que atuam de acordo com suas capacidades e interesses dão maior significado ao trabalho que realizam e contribuem de forma mais efetiva para a organização como um todo. Essa busca é um indicativo de maturidade profissional, indica que o empregado começa a se movimentar espontaneamente, adotando uma postura proativa em relação ao seu futuro profissional. Quem conciliar suas competências e aspirações com as necessidades da empresa terá mais motivação para o trabalho - apresentará melhor desempenho profissional.

Qual a relação entre o Profissionalização e o Plano Diretor de Recursos Humanos?

Uma das premissas do Plano Diretor de RH é o aprimoramento profissional. O Profissionalização facilita o processo de autoconhecimento e ajuda as pessoas a definir um projeto de carreira. E esse projeto sempre envolve questões como resgate da trajetória profissional, compromisso com o presente e perspectivas de futuro.

Anexo 5

QUESTIONÁRIO – PARTE I

Prezado (a) colaborador (a),

O presente questionário faz parte de trabalho desenvolvido com apoio da Superintendência Estadual do Banco do Brasil na Paraíba, que busca analisar a relação entre as ações de endomarketing (ferramentas de marketing voltadas especialmente para o público interno das organizações) desenvolvidas pela Instituição no Estado, seus reflexos sobre o desempenho econômico-financeiro do Banco na visão do funcionalismo, e sua relação com aspectos de melhoria da imagem corporativa da Empresa.

Desde já agradeço sua atenção no preenchimento dos campos que fornecerão os subsídios necessários ao encaminhamento dessa pesquisa.

LUÍS CARLOS CARVALHO DA SILVA – Pesquisador

P.S. - Anote alguns conceitos que poderão ajudá-lo(a) a melhor compreender as questões apresentadas:

Política de marketing interno (endomarketing) - conjunto de ações de comunicação interna e estratégias de incentivo à mobilização (por exemplo: reuniões de trabalho, convenções e encontros) em torno dos propósitos da Instituição, que provocam reações do público interno e resultam no incremento dos resultados decorrentes da atuação dos indivíduos.

Veículos de comunicação interna – no caso da Paraíba, figuram os relatórios INF801 e INF803, o sistema SISBB e, mais recentemente, a TV Banco do Brasil.

Imagem corporativa – conjunto de predicados da empresa que são percebidos pelo mercado e seus clientes, seja através da publicidade usual ou da qualidade de seus produtos e serviços, bem como através de seu corpo de funcionários.

Perfil do entrevistado

Agência:

Cargo:

Tempo de serviço:

Sexo:

Estado civil:
Escolaridade:

QUESTIONÁRIO – PARTE II
Ações de Endomarketing – Uma visão do Banco

Marque com um “X” na coluna correspondente à sua impressão, segundo a legenda:

CT – Concordo Totalmente / CP – Concordo Parcialmente / NSA - Não Sei Analisar / DP - Discordo Parcialmente / DT - Discordo Totalmente

Perguntas	CT	CP	NSA	DP	DT
1. A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, melhorou .					
2. A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, vem colaborando para um melhor entendimento das estratégias do Conglomerado Banco do Brasil.					
3. A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, tem agregado valor ao quadro funcional, colaborando para a profissionalização e formação extracurricular dos funcionários .					
4. A comunicação interna utilizada pelo Banco do Brasil na Paraíba, tem colaborado para a preservação do clima e da cultura organizacional.					
5. Disseminando a cultura de valorização do cliente, também com abordagens voltadas para a relação entre clientes e fornecedores internos, a comunicação interna praticada no Estado criou reflexos positivos sobre a forma como os funcionários na Paraíba reagem às situações do atendimento.					
6. As campanhas de vendas e propostas de alterações na estrutura de atendimento a <i>clientes externos</i> , recebem tratamento, por parte da Superintendência, que conduzem ao envolvimento de todo o quadro funcional .					
7. As campanhas de vendas e propostas de alterações na estrutura de atendimento a <i>clientes internos</i> , recebem tratamento, por parte da Superintendência, que conduzem ao envolvimento de todo o quadro funcional .					
8. Ações como Convenções, encontros de trabalhos, reuniões informais com a presença de dirigentes, colaboram favoravelmente para a preservação do clima e cultura organizacional .					
9. Ações como Convenções, encontros de trabalhos, reuniões informais com a presença de dirigentes, contribuem para a geração de bons resultados para o Estado .					

QUESTIONÁRIO – PARTE III
Ações de Endomarketing – Uma visão do Funcionário

Marque com um “X” na coluna correspondente à sua impressão, segundo a legenda:

CT – Concordo Totalmente / CP – Concordo Parcialmente / NSA - Não Sei Analisar / DP - Discordo Parcialmente / DT - Discordo Totalmente

Perguntas	CT	CP	NSA	DP	DT
1. A política de marketing interno, como a que vem sendo desenvolvida pela Superintendência Estadual da Paraíba, contribui para aumentar o grau de comprometimento do quadro funcional .					
2. A política de marketing interno, como a que vem sendo desenvolvida pela Superintendência Estadual da Paraíba, contribui para a melhoria dos resultados da Instituição .					
3. A política de marketing interno, desenvolvida pela Superintendência do estado da Paraíba, ajuda a disseminar o sentimento de responsabilidade pela imagem corporativa da Empresa, mesmo quando fora do ambiente de trabalho .					
4. A política de marketing interno, desenvolvida pela Superintendência do estado da Paraíba, tem valorizado o esforço, a iniciativa e a criatividade dos funcionários das agências do Estado .					
5. Todos os esforços empreendidos no nível das agências para a melhoria do clima interno, tem refletido na elevação da auto-estima individual.					
6. Estrategicamente, os projetos e programas de comunicação e marketing interno empreendidos pela Superintendência do estado da Paraíba contribuíram positivamente para os bons resultados alcançados pelo Banco.					

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo, Pioneira, 1989.
2. ARGYRIS, Chris. *Enfrentando defesas empresariais; facilitando o aprendizado organizacional*. São Paulo, Campus, 1997.
3. ADCOS/ABC. *História do Banco do Brasil*. Brasília; Banco do Brasil, 1987.
4. ALMEIDA, Menelau A. de. *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*. Brasília; UNB, 1981, dissertação de mestrado.
5. BANCO DO BRASIL S.A. – Unidade de Função Recursos Humanos. *Relatório de Informações Sobre a TV BANCO DO BRASIL*. Brasília, 1998.

6. BANCO DO BRASIL S.A. – Gerência de Relações com o Mercado. *Relatório ABAMEC 1997*. Brasília, 1997.
7. BANCO DO BRASIL S.A. – Unidade de Assessoramento em Comunicação e Marketing. *Relatório Projeto Vôlei 1996*. Brasília, 1997.
8. BANCO DO BRASIL S.A. – Superintendência Estadual da Paraíba. *Relatório de Atividades 1996*. João Pessoa, 1997.
9. BANCO DO BRASIL S.A. – Superintendência Estadual da Paraíba. *Relatório de Atividades 1997*. João Pessoa, 1998.
10. BARTELS, Robert: *The history of marketing thought*. Grid Inc.: Columbus, Ohio, 1976.
11. BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
12. BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. *Marketing de serviços*. Maltese – Norma, 1992.
13. BYHAM, William C. & COX, Jeff. *O Poder da energização*. Zapp, 1992.
14. BROWN, Stephen. *A crise dos 40*. São Paulo: HSM Management: Março-Abril, 1997.
15. CAHEN, Roger. *Comunicação Empresarial*. São Paulo, Best-Seller, 1990.
16. CANABRAVA, Paulo. *Os Cenários de marketing*. Internet, 1997.
www.novasociedade.com.br/artigos.html

17. CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
18. COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo, Atlas, 1993
19. CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
20. COSTA, Paulo Roberto da. *A força da imagem*. Revista de Comunicação Empresarial. Pág. 50. São Paulo: ABERJE, 1997.
21. CROSBY, P.B. *Qualidade – falando sério*. São Paulo, Makron Books, 1990.
22. CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional – um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. São Paulo; Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo, 1993.
23. DAMANTE, Nara. *O valor da marca*. Revista de Comunicação Empresarial. Págs. 8:10. São Paulo: ABERJE, 1996.
24. DAVIDOW, William. *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*.
25. ELAM, Houston G. & PALEY, Norton. *Marketing for the non marketing executive*.1978.
26. FOURNIES, Ferdinand. *Por que os subordinados nunca fazem o que se espera deles*. São Paulo, Makron Books, 1991.
27. GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
28. HORTON, Thomas R. *Endomarketing: empresários x executivos, em busca de uma nova parceria*. São Paulo: Makron Books, 1993.

29. KESSLER, Ian. *A arte de comunicar com funcionários*. São Paulo: Gazeta Mercantil – Global Business Mastering, 1998.
30. KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1992.
31. LEVITT, Theodore. *Miopia de marketing*. Harvard Business Review, 1972.
32. McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. 1992.
33. MATOS, Francisco Gomes de. *Estratégia de empresa*. São Paulo. Makron Books, 1993.
34. PINHO, José Benedito. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.
35. RÊGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
36. RÊGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Cultura, poder, comunicação e imagem – Fundamentos da Nova Empresa*. São Paulo, 1992.
37. RIBEIRO, Walter Eustáquio. *O endomarketing em instituições financeiras: um estudo de caso no Banco do Brasil – Dissertação de Mestrado*. Universidade de Brasília. Brasília, 1993.
38. RICHERS, Raimar. *A emancipação do executivo de marketing*. São Paulo: RAE, 1993.
39. SANTOS, João Almeida. *Metodologia Científica*. São Paulo: Futura, 1998.
40. SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M. *Marketing, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

41. TOFLER, Alvin. *A Empresa flexível*. São Paulo, Record, 1996.
42. XAVIER, Suely Rocha. *A imagem marca*. www.listas-amarelas.com.br/oesp/revista, 1996.