A AVALIAÇÃO DO ENDOMARKETING DIANTE DOS RESULTADOS OBTIDOS PELAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.

Autor: Hueder Menezes Souza

Faculdade São Luís de França, Curso de Administração, Turma C.

Email. huederms@hotmail.com

Resumo – Este estudo tem o objetivo de discutir, conceitos e praticas de endomarketing aplicado a organizações bancárias. Com o objetivo de examinar mais detalhadamente a relação entre empresa e empregados, foi conceituado o endomarketing, apresentado os desafios das organizações na gestão de pessoas, apresentado a aplicação do endomarketing nas organizações bancárias e o estudo de caso Itaú Unibanco, este foi escolhido por atender os requisitos fundamentais de endomarketing com sucesso no mercado.

Palavras - chave: Relação, Endomarketing, Desafios, Organizações e Gestão de Pessoas.

Abstract - This study aims to discuss concepts and practices of endomarketing bancárias. Com applied to organizations in order to further examine the relationship between company and employees, it was thought the internal marketing, presented the challenges of organizations in people management, implementation the internal marketing in the banking organizations and the case study Itaú Unibanco, it was chosen for meeting the basic requirements of internal marketing successfully on the market.

Keywords - : Value, Endomarketing, Challenges, Organizations and People Management.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1 - Introdução

As organizações desenvolvem cada vez mais processos possíveis de criar e cultivar um relacionamento sustentável entre funcionários e empresa. Buscando assim a satisfação de seus colaboradores, acreditando que esse relacionamento interno valorizando a todos na instituição, pode criar uma posição de destaque para sua marca assim como pode positivar ainda mais seus resultados junto aos clientes externos, para isso muitas recorrem ao Marketing interno ou Endomarketing. Preocupadas em aprimorar sua comunicação interna, inicialmente introduzem práticas de aprimoramento afim de elevar o comprometimento de seus funcionários.

O endomarketing funciona como trabalho interno da empresa, que consiste em aplicar uma visão de marketing a todas as rotinas da organização. Através de ações de comunicação interna, o endomarketing busca melhorar a imagem da empresa junto a seus funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, acionistas, revendedores, franqueados entre outros, gerando um melhor clima para o desempenho, para a qualidade e para a produtividade da empresa. De forma simplificada é um dos elementos de ligação entre empresa e empregado, não há como medir de forma precisa o comprometimento e a motivação dos funcionários, porém podemos afirmar que as pessoas se sentem mais valorizadas pelo grau de informações que recebem sobre a empresa, e assim o endomarketing deve ser utilizado como uma ferramenta estratégica e determinante na organização.

O objetivo principal desse trabalho é identificar os fatores estratégicos de uma organização bancária. Especifico mostrando que o endomarketing é uma das ferramentas mais utilizadas para melhoria do clima organizacional, facilitando a relação entre patrão e empregado.

Apesar de ter sido reconhecido como o banco com maior número de operações eletrônicas do país, o Banco Itaú Unibanco acredita que o capital intelectual é a principal base de um organização, desenvolve e retém talentos através do trabalho desenvolvido com endomarketing junto com outros setores diante de um trabalho cada vez mais dinâmico e profissional.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Este trabalho pretende mostrar como o maior Banco privado do hemisfério sul com mais de 108 mil colaboradores tem a preocupação de valorizar e incentivar a diversidade de talentos que contribuem para o desenvolvimento da organização, compondo equipes de especialistas nas mais diversas áreas de alta performance além de um ambiente com perspectivas reais de crescimento profissional.

Para o desenvolvimento desse trabalho, foi realizado observação nos departamentos de uma instituição bancária. Sendo assim conseguimos abordar vários pontos inclusive a importância do endomarketing e a relação entre funcionários e empregador. Além de contar com pesquisas bibliográficas, mostrando conceitos e teorias sobre esse processo.

O texto foi estruturado em 5 seções. A seção 2 visa apresentar as diretrizes do Endomarketing e sua importância na comunicação entre empresas e empregados. Na 3ª seção abordamos os desafios de uma instituição bancária usando como exemplo o Itaú Unibanco S.A. Já a 4ª seção acrescentamos o processo de endomarketing nas instituições bancárias a fim de avaliar seus resultados como estratégia e qualidade no tratamento do publico interno e por fim na 5ª e ultima seção utilizei o projeto *"Itaú Unibanco uma banco maior e melhor feito por todos nós"* como estudo de caso.

2 - Endomarketing

É um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa que visa ação para o mercado. Bekin (1995).

Para administrar com as pessoas, a empresa tem que ter claro que seu maior poder de marketing é seus funcionários, assim como seu potencial cliente. Daí a necessidade da utilização do conceito de endomarketing. O marketing interno como também é conhecido, tem o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o publico interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações, visa ainda manter todos os integrantes da organização plenamente informados sobre sua cultura, sua posição, suas estratégias junto ao mercado

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

competidor, suas políticas, suas diretrizes e seus objetivos. O endomarketing tem também a meta de desenvolver esforços para que todos os seus colaboradores sintam-se orgulhosos de participar de atividades e projetos que apresentem resultados positivos para organização.

Para Cerqueira (1999), o endomarketing é um conjunto de projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. O autor trata da diferença entre envolvimento e comprometimento como uma das questões primordiais para o estabelecimento de um ambiente empresarial propício à execução de atividades de endomarketing.

O endomarketing estabelece processos e condições para que as estratégias tato de marketing tanto de endomarketing quanto de recursos humanos sejam utilizadas como elemento de ligação entre empresa, empregado e cliente. De acordo com Kotler (1997) a organização deixa de se concentrar em transações para se preocupar com a construção de relacionamentos lucrativos de longo prazo com cliente oferecendo-lhes maior valor e satisfação.

Antes de a empresa estruturar-se para o mercado externo, é necessário que ela coloque em prática diversos procedimentos, medidas e ações que devem acontecer no ambiente interno. Quanto maior o sucesso nesses procedimentos, mais bem sucedida a empresa pode se tornar diante do publico externo. O Comprometimento gera cada vez mais a necessidade de envolvimento e participação dos colaboradores.

Ainda conceituando Endomarketing, Rafiq, e Ahmed, (2000) identificaram cinco elementos essenciais sobre Endomarketing: a motivação e satisfação do empregado, orientação e satisfação do cliente, coordenação e integração inter-funcional, enfoque de marketing para os itens anteriores; implementação de estratégias corporativas e funcionais especificas.

A empresa ajusta as variáveis controláveis do chamado composto de marketing – produto, preço, praça e promoção – com o objetivo de obter a melhor solução para satisfazer seus clientes. No endomarketing, essas variáveis, sob outra ótica, buscam obter o equilíbrio entre gestão de recursos humanos e expectativas dos funcionários. Em outras palavras, é a

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

busca da sinergia nos processos de atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento gerado na empresa e, conseqüentemente, a sua competitividade.

A imagem institucional de uma organização, enquanto empregadora, pode em maior ou menor grau ser capaz de manter seus empregados e atrair profissionais de mercado. Para efeito de entendimento, os planos, programas e projetos de recursos humanos, fundamentais na modelagem do relacionamento da empresa com seus empregados, foram divididos em duas categorias: elementos estruturantes e elementos alavancadores.

2.1 - Conquistando o Público Interno

Dentro das organizações é necessário que seja desenvolvidos e aplicados métodos a fim de conciliar interesses de funcionários e da empresa de forma eficiente e duradoura.

A sugestão dos colaboradores de uma empresa é muito importante para a fidelização do público externo. As grandes empresas reconhecem o endomarketing como ferramenta indispensável para atrair e manter seus clientes internos tendo como principal objetivo a conquista do publico externo.

Como ação estratégica o endomarketing disponibiliza para o funcionário as funções exigidas para aquele cargo, mostrando a importância de entender os objetivos da empresa e buscando o comprometimento e envolvimento de todos para o atingimento desse. O funcionário deve ter conhecimento da sua importância e da importância do seu local de trabalho só assim poderá ter um ambiente de trabalho sadio e tranqüilo trabalhando em equipe por um só objetivo. Para que isso se torne possível é necessário o apoio e incentivo de seus gestores e lideres, neste caso o Endomarketing entra como ferramenta de envolvimento.

3 - Desafios de uma Organização

As organizações bancárias vivem em um ambiente econômico de constante mudanças, por conta disso seus gestores devem preocupar-se com o contexto atual da economia visando a melhor forma para enfrentar tais mudanças e revendo a manutenção nas

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

condições de sobrevivência. Greiner (1972) defende que a estrutura empresarial influencia na expansão futura dos negócios e indica a existência de cinco fases pelas quais passam as organizações: início, sobrevivência, sucesso, expansão e maturidade, onde o crescimento está associado respectivamente à criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Afirmam ainda que em cada ciclo as empresas apresentam mudanças e desenvolvimentos que seguem padrões previsíveis que podem ser caracterizados por estágios de desenvolvimentos.

Acompanhando a evolução da economia os bancos disponibilizam seus serviços a parcelas cada vez maiores da população economicamente ativa: salários, pagamentos, financiamentos, aplicações e investimentos e uma grande quantidade de outros serviços são realizadas através dos bancos.

Alem dos diversos serviços prestados os bancos influenciam nas taxas de juros, tendo assim um papel cada vez mais ativo na economia assim como todo setor produtivo mesmo não produzindo nada materialmente. É constatado o crescimento do sistema bancário brasileiro com o aumento do número de municípios atendidos pelas redes bancárias, pela diversificação de serviços prestados e pelo crescimento dos conglomerados financeiros. A fim de controlar essa diversificação de serviços os bancos passaram a padronizar os atendimentos e serviços de rotina. Essa padronização abriu portas para processos cada vez mais eletrônicos. Entendendo os bancos como simples captadores de recursos o cliente torna-se peça indispensável para seus negócios. Sendo assim foi despertada a grande importância que o atendimento exige, atrair clientes, diminuir o tempo de atendimento em filas, oferecer conforto a fim de manter esse cliente fidelizado.

3.1 - Uma Organização chamada ITAÚ UNIBANCO

Tornando-se me novembro de 2008 a maior empresa financeira do Brasil e do Hemisfério Sul e integrado ao seleto grupo dos 20 maiores bancos do mundo o Itaú Unibanco possui atualmente mais de 100 mil colaboradores espalhados por mais de 4 mil agências e postos de atendimento. Por isso sua estrutura é bastante complexa, todos os setores do banco trabalham visando uma melhor atuação na gestão de controle das operações.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

O banco Itaú Unibanco é estritamente voltado a atuar em todos os segmentos do mercado financeiros. A dimensão dessa nova instituição os ganhos de escala potenciais e as sinergias existentes entre suas atividades contribuem para a perenidade de seus negócios, aumentam sua capacidade de concessão de credito a empresas e a pessoas e a habilitam a competir globalmente. Com ativos totais de 632,7 bilhões, operações de credito de 271,9 bilhões, patrimônio liquido de 43,7 bilhões, lucro liquido de 10,6 bilhões e ativos sob gestão de 258,3 bilhões, ele é o maior banco privado do hemisfério sul e um dos 20 maiores bancos do mundo. – Área de comunicação interna e sustentabilidade do Banco Itaú Unibanco. (Relatório Anual de Sustentabilidade 2008)

Reconhecimentos recentes:

As 10 empresas dos sonhos dos universitários, concedido pela Companhia de Talentos, consultoria especializada em programas de estágios e *trinees* no Brasil e na America Latina.

Melhores empresas para se trabalhar – Revista Valor Carreira e pela consultoria Hewitt.

Prêmio "Ser Humano Oswaldo Chcchia 2008" promovido pela ABRH Nacional na categoria empresarial – modalidade Gestão de pessoas.

As 100 melhores em presas para se trabalhar – Instituto Great Place to Work. Divulgação revista Época em Agosto de 2009.

4 - Endomarketing na Organização Bancária

O endomarketing é uma das ferramentas mais utilizadas para melhoria do clima organizacional, aperfeiçoando a relação entre colaboradores e gestores/ lideres.

Os funcionários fazem parte do processo de conquista e fidelização dos clientes externos da organização. Todas as decisões de sucesso ou insucesso tomadas dentro da empresa refletem nos clientes externos, por isso a grande importância do endomarketing a fim de melhorar a comunicação e o envolvimento de todos.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

O endomarketing conta com o conjunto de processos voltado a compreensão e satisfação do funcionário tendo sempre como objetivo os interesses da organização. Um programa de endomarketing bem aplicado envolve os funcionários satisfeitos cumprindo as metas da organização.

O processo de endomarketing requer mudanças na cultura organizacional tornando-as capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidade e delegar poder de decisão aos colaboradores. O grande desafio é conciliar o objetivo e meta da organização e a satisfação e crescimento profissional dos funcionários.

Na maioria dos serviços, não há como separar o serviço da pessoa que o executa. O contador é parte significativa dos serviços de contabilidade; o médico, parte significativa dos serviços médicos, ou seja, na prestação de serviços, o que determina, em última análise, a qualidade é a pessoa que o executa, não é diferente o serviço bancário trata-se de pessoas vendendo serviço e produtos que podem ser comercializados em um mercado cada vez mais competitivo e difícil por outras instituições, por conta disso o desafio do endomarketing nas instituições bancárias é ainda maior, é fidelizar e envolver os colaboradores diante das metas da organização, utilizando todas as ferramentas possíveis.

Afim de garantir um bom ambiente de trabalho as seus profissionais os bancos cada vez mais investem em Gestão de Clima Organizacional e ferramentas que possibilitem a opinião dos colaboradores sobre o dia a dia do trabalho, sobre a dedicação dos lideres, sobre as solicitações de clientes entre outros.

Manter uma comunicação ativa e transparente é mais um grande desafio para o endomarketing nos bancos, para manter um fluxo continuo de comunicação o banco pode manter vários veículos de comunicação ativos. Os principais são os portais corporativos e os informativos de diversas orientações, alem de centrais de atendimento telefônico.

4.1 - Implantando Endomarketing no Banco

A estrutura organizacional e a estrutura da empresa devem suportar o estabelecimento de uma cultura de serviços. Para isso um estilo de gerencia e um espírito de liderança devem ser quesitos para que todas as tarefas de endomarketing sejam bem

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

sucedidas. Para que isso aconteça o endomarketing deve ser tratado como parte integrante do plano estratégico da empresa onde a visão e missão da empresa estão a disposição de todos fazendo assim com que todos sintam-se envolvidos com o objetivo geral da empresa.

Muitos gestores reconhecem que é preciso informar as seus colaboradores quanto as estratégias de serviço e o objetivo geral. Por isso é importante a confecções de materiais que venham servir de suporte a comunicação interna. Quando todos entendem que são importantes e são capazes de promover melhorias e se põem dispostos ao comprometimento com a empresa, os objetivos são alcançados. Portanto o endomarketing deve funcionar como uma filosofia enfatizando a importância dos funcionários para a excelência dos serviços.

Uma organização bancária em seu sistema de comunicação deve sempre se reger por princípios básicos, como o conhecimento das necessidades reais de seus funcionários para com a empresa, e a partir dela elaborar um código com diferentes tipos de comunicação, permitindo aos gestores fixa uma política de informação onde a clareza e a compreensão sejam uma definição dos objetivos. Alem disso o endomarketing assume uma posição de gerenciamento educativo e formador de uma cultura empresarial atuando como importante aliado no modelo de qualidade total. Assim de forma continua a empresa pode melhorar seu relacionamento com seus colaboradores e com seus clientes externos. Os executivos devem definir na Missão, os rumos e metas que devem ser seguidos pelo seu publico interno.

5 - Estudo de Caso ITAÚ UNIBANCO

A fusão entre Itaú e Unibanco em novembro de 2008 é muito mais do que a união de duas empresas de sucesso. È também a união de pessoas, somando culturas e valores semelhantes e complementares, o novo banco nasce líder de mercado na maioria das linhas de negócios tendo um trabalho desafiador pela frente o comitê executivo definiu identificar os talentos a fim de forma a melhor equipe do mercado, oferecendo incentivos adequados remuneração adequada calcada na meritocracia e na performance. Tudo de forma transparente guiado pelos valores e pela ética.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

O banco entende que as pessoas são mais do que recursos, ele acredita que as pessoas são o principal ativo para isso a área de pessoas defini ações que possibilitem um melhor direcionamento dos profissionais como, por exemplo, a realocação de colaboradores. Um outro desafio do departamento pessoal são as redefinições de políticas de benefícios e a consolidação da cultura. Por conta disso o Itaú Unibanco aposta tanto na comunicação. Alem disso o trabalho é realizado em parceria com os gestores de outras áreas para que haja um fluxo de comunicação natural entre todas as equipes. Essa é a mais importante forma de comunicação.

O departamento pessoal baseia-se na ética, no respeito pelo ser humano, no desenvolvimento, na transparência, na performance e no desejo de tornar os colaboradores da organização ainda mais orgulhoso. Para que isso aconteça o RH realizou uma pesquisa que envolveu 16.500 colaboradores, além de grupos focais com colaboradores das duas empresas, para saber o que gostariam de manter nessa nova organização.

O banco reforça seu compromisso com a transparência e respeito ao consumidor quando dá um passo importante investindo na melhoria do atendimento, deixando claro para o colaborador que, independente da sua área de atuação ou seu cargo, todos são responsáveis pela satisfação de nosso cliente. Na concepção de uma só organização os times trabalham para a melhoria continua de processos e serviços, estimulando a troca de idéias em um ambiente aberto e motivador esses são caminhos valiosos para se atingir qualquer proposição. Como prova de contar com os profissionais mais capacitados o jeito Itaú Unibanco estimula que se faça sempre o melhor com os melhores o que só é possível através de um continuo processo de feedback, como recomendado pelo Departamento de Pessoas.

Poucas instituições no país e no mundo podem se orgulhar de ter tantos profissionais talentosos em seus respectivos quadros. E esse capital humano, passa a ter suas potencialidades multiplicadas, será fundamental para um sucesso ainda maior da organização.

O melhor atestado do valor desse novo time, foi o reconhecimento das duas equipes escolhidas para integrar a lista deste ano das *150 melhores empresas para Você trabalhar*,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

levantamento realizado pela fundação Instituto de Administração (FIA) e publicado por Você S/A e Exame.

Em mais uma iniciativa de pioneira com o foco na satisfação do cliente interno, o Itaú Unibanco lançou um projeto chamado Assessores de Relacionamento Interno, que visa aprimorar o atendimento e fortalecer a pareceria com os colaboradores reforça o posicionamento do banco de estabelecer um melhor relacionamento de confiança com o publico interno, essa ação teve inicio em agosto de 2008 na capital mineira e em pouco mais de um ano alcançou resultados significativos e fundamentais para o banco.

A intenção e resolver reclamações e atender necessidades de forma ágil e eficaz, reportando aos gestores soluções evitem reincidência e promovendo melhorias nos serviços oferecidos.

Atento também sobre a opinião de sua equipe sobre o ambiente de trabalho, o Itaú Unibanco uniu as melhores praticas dos dois bancos em sua gestão do clima organizacional. Como parte desse processo, o banco realiza pela primeira vez, após a integração a pesquisa de clima Fale Francamente.

Este monitoramento já era realizado a mais de 10 anos no Itaú, agora o novo modelo contemplará nova metodologia e uma consultoria parceira na realização da pesquisa, que mede a gestão do clima, com inclusão de atributos de motivação. Realizada a cada dois anos, a Fale Francamente dá a todos os colaboradores a oportunidade de manifestarem sua opinião, por exemplo, sobre relacionamento, ambiente de trabalho, gestão e meritocracia. Essa pratica tem como objetivo diagnosticar o clima interno da organização e identificar as expectativas das equipes sobre o banco e a oportunidade de melhoria que possam gerar ações com base nesse resultado. Alem de uma consistente ferramenta para aprimorar a gestão de pessoas e melhorar o ambiente de trabalho, a pesquisa Fale Francamente será também um indicador para o acompanhamento do processo de integração das equipes e a avaliação dos avanços obtidos até o momento.

Alinhado com o processo de integração, o Itaú Unibanco concentrou esforços para harmonizar diversas praticas já existentes, identificar as diversas praticas de sinergia e consolidá-las de maneira igualitária. No inicio do ano o banco realizou inicialmente o

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

mapeamento das políticas de beneficio das diferentes empresas que compõe o Itaú Unibanco. Outra tarefa foi olhar o mercado e conhecer outras praticas de outras organizações de diferentes setores.

Com a aprovação do processo, em junho, a área de Pessoas do Itaú Unibanco deu inicio a missão de conciliar o que já era oferecido aos colaboradores em termos de beneficio para compor uma solução integrada. A partir daí produtos bancários, seguros de vida por exemplo foram combinadas praticas antes adotadas individualmente nas duas instituições, com destaque para taxas de credito, da mesma maneira aconteceu com projetos de apoio social e psicossocial além de parcerias co outras empresas, com o objetivo de oferecer descontos para o colaborador .

6 – Referências

1. BEKIN, Saul F. Conversando Sobre Endomarketing. SP: Makron Books, 1995.
2. CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1994.
3. KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Analise, Planejamento Implementação e Controle. 2.ed. Sp: Atlas. 1998.
4. GREINER, Walter. Marketing de Serviços : Conceitos e Estratégias. Ed Abril SP 1972
5. RAFIQ, M; AHENED, P.K. / Jornal de Marketing, 1993.
6. Site: http: // www.itau.com.br – acessado durante o mês de setembro, outubro e novembro de 2009.

.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)